

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

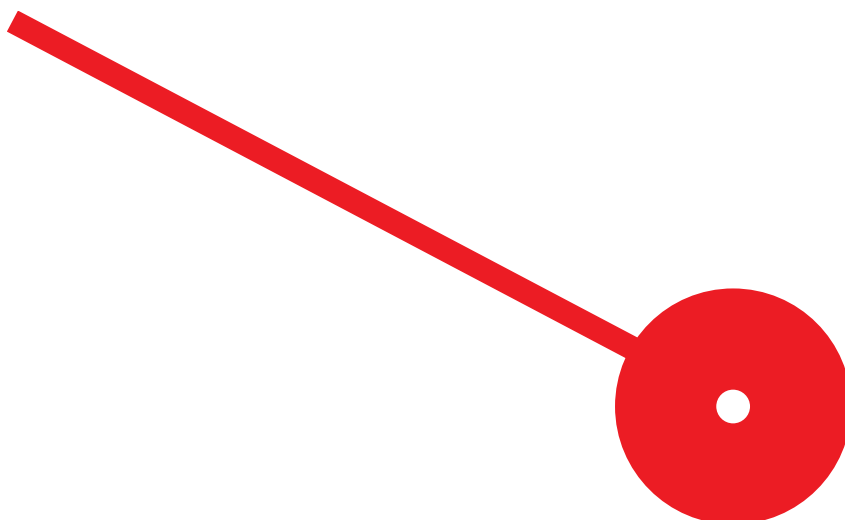
M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Estratégias e Desafios do
Empreendedorismo Digital no
Universo do Comércio Eletrónico
Sílvia Oliveira

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)

10/2023



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

Estratégias e Desafios do Empreendedorismo Digital no Universo do Comércio Eletrónico

Sílvia Oliveira

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob
orientação da Professora Doutora Inês Veiga Pereira**



Agradecimentos

Na realização deste trabalho, muitas pessoas deixaram uma palavra amiga ou uma frase motivacional e, por isso, estou eternamente grata. À minha orientadora, Doutora Inês Pereira, pelas horas de entrega e esforço dedicadas a auxiliar-me na realização deste trabalho.

A todo o corpo docente do ISCAP que me acompanhou ao longo destes seis anos enquanto estudante nesta instituição, muito obrigada por todo o conhecimento que partilharam.

A todas as empresas que se dispuseram a ajudar na realização deste trabalho. Foram essenciais para a concretização desta pesquisa, serei eternamente grata por tudo que puderam partilhar, o que me fez aprender e expor nesta dissertação conhecimentos que servirão para o futuro dos empreendedores.

Agradeço, particularmente, aos meus pais e ao meu irmão por me acompanharem durante todo este percurso e estarem sempre disponíveis para me incentivarem a não desistir dos meus sonhos.

A todos os meus amigos, principalmente aos que fiz ao longo do meu percurso académico.

Muito obrigado a todos!

Resumo:

Com o crescimento do comércio eletrônico, as pequenas empresas enfrentam muitos desafios únicos, nomeadamente a nível tecnológico. Nesse contexto, este estudo examina as estratégias utilizadas pelas pequenas empresas em Portugal para superar esses desafios, procurando identificar as melhores estratégias.

A metodologia de investigação consistiu em entrevistas em profundidade semiestruturadas para análise da perceção dos gestores sobre as suas empresas, em quatro realidades distintas, ou seja, foram realizadas entrevistas a quatro empreendedores digitais que atuam em comércio eletrônico. Os resultados demonstram que existem inúmeros benefícios em desenvolver um negócio digital em comércio eletrônico, contudo também existem muitos desafios a superar. Os principais benefícios estão maioritariamente associados aos menores custos, ao alcance global e à recolha e análise de dados. No que concerne aos maiores desafios, destacam-se os problemas legais ou regulatórios, dificuldades técnicas, designadamente na construção de um *website* de comércio eletrônico e fatores externos, por exemplo logísticos.

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para a compreensão do empreendedorismo digital em pequenas empresas portuguesas, fornecendo insights práticos para os empreendedores digitais em comércio eletrônico. Além disso, procura promover a sustentabilidade de uma empresa e a inovação num mercado em constante mudança, ajudando as pequenas empresas a prosperar no mercado digital ao adotar estratégias com base na experiência no consumidor.

Palavras chave: Empreendedorismo Digital, Comércio Eletrónico, Estratégias de Comércio Eletrónico, Experiência do Consumidor Online

Abstract:

With the growth of e-commerce, small businesses face many unique challenges, particularly technologically. In this context, this study examines the strategies used by small businesses in Portugal to overcome these challenges, seeking to identify the best strategies.

The research methodology consisted of a multiple case study in four different realities, that is, interviews were carried out with digital entrepreneurs working in e-commerce. The results demonstrate that there are numerous benefits to developing a digital business in e-commerce, however there are also many challenges to overcome. The main benefits are mostly associated with lower costs, global reach and data collection and analysis. Regarding the biggest challenges, legal or regulatory problems stand out, technical difficulties, particularly in the construction of an e-commerce website and external factors, for example logistics.

This research aims to contribute to the understanding of digital entrepreneurship in small Portuguese companies, providing practical insights for digital entrepreneurs in e-commerce. Furthermore, it seeks to promote a company's sustainability and innovation in an ever-changing market, helping small businesses to thrive in the digital market by adopting strategies based on consumer experience.

Key words: Digital Entrepreneurship, E-Commerce, E-Commerce Strategies, Online Consumer Experience

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	3
1. Empreendedorismo Digital.....	4
1.1. Conceito e Importância.....	4
1.2. Benefícios do Empreendedorismo Digital.....	5
1.3. Características dos Empreendedores Digitais.....	6
1.4. Empreendedorismo Digital e Comércio Eletrônico.....	8
2. Comércio Eletrônico.....	9
2.1. Conceito.....	9
2.2. As Vantagens e os Desafios do Comércio Eletrônico no Ponto de Vista da Empresa	10
2.3. Os Benefícios e Riscos do Comércio Eletrônico na Perspetiva do Consumidor	16
2.4. Tendências Futuras do Comércio Eletrônico.....	18
Capítulo II – Objetivos de Investigação	21
Capítulo III – Metodologia	23
3.1. Metodologia de Investigação	24
3.2. Técnica de Recolha de Informação	24
3.3. Procedimentos de Recolha e Tratamento de Informação	27
3.4. Caracterização dos Empreendedores Participantes e as Suas Empresas.....	28
Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados	30
4.1. Competências do Empreendedor Digital.....	31
4.2. Diferenças entre o Empreendedorismo Feminino e Empreendedorismo Masculino	32
4.3. Desafios Iniciais Enfrentados pelo Empreendedor Digital	34
4.4. Estratégias no Empreendedorismo Digital e Comércio Eletrônico.....	36
4.5. Benefícios do Empreendedorismo Digital e do Comércio Eletrônico	38

4.6. A Experiência do Consumidor na Perspetiva do Empreendedor	40
4.7. Fatores de Sucesso de um Negócio de Comércio Eletrónico.....	42
4.8. Riscos para o Consumidor percebidos pelo Empreendedor Digital.....	44
4.9. Métricas de Desempenho de um Negócio Digital.....	46
4.10. Tendências Futuras do Comércio Eletrónico	47
4.11. Barreiras à Internacionalização no Digital	49
Capítulo V – Conclusões	52
5.1. Conclusão	53
5.2. Consequências para a Gestão	55
5.3. Limitações e Investigação Futura.....	55
Referências bibliográficas.....	58
Apêndices.....	73
Apêndice I – Guião de Entrevista	75
Apêndice II – Entrevista Eunice Maia, Maria Granel.....	77
Apêndice III – Entrevista Filipe Ferreira, SHE by JLO	82
Apêndice IV – Entrevista Mafalda Carvalho, CIRELLE	88
Apêndice V – Entrevista Maria Ana, Maria Góis.....	93

Índice de Tabelas

Tabela 1- Revisão dos Benefícios e Desafios do Comércio Eletrônico para as Empresas	13
Tabela 2- Riscos do Comércio Eletrônico para o Utilizador.....	18
Tabela 3- Objetivos, variáveis e questões a aplicar nas entrevistas em profundidade semiestruturadas	25
Tabela 4- Informações comparativas dos empreendedores digitais participantes.....	29
Tabela 5- Tabela-resumo dos resultados relativos às características do empreendedor digital.....	32
Tabela 6- Tabela-resumo dos resultados relativos às diferenças entre empreendedorismo feminino e masculino	33
Tabela 7- Tabela-resumo dos resultados relativos aos desafios iniciais da criação de um negócio digital	35
Tabela 8- Tabela-resumo dos resultados relativos às estratégias implementadas no comércio eletrônico	37
Tabela 9- Tabela-resumo dos resultados relativos aos benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrônico para os entrevistados.....	40
Tabela 10- Tabela-resumo dos resultados relativos à percepção da experiência do consumidor no pré-compra, durante e pós-compra	42
Tabela 11- Tabela-resumo dos resultados relativos aos fatores-chave para o sucesso da empresa.....	44
Tabela 12- Tabela-resumo dos resultados relativos aos riscos do utilizador, na ótica do empreendedor	45
Tabela 13- Tabela-resumo dos resultados relativos aos KPIs de um negócio de comércio eletrônico	47
Tabela 14- Tabela-resumo dos resultados relativos às tendências futuras do comércio eletrônico	49
Tabela 15- Tabela-resumo dos resultados relativos às barreiras à internacionalização .	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Receita de e-commerce em Portugal (2019-2025).....	20
---	----

Lista de abreviaturas

ACEPI	Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
OE	Orientação Empreendedora
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PME	Pequena Média Empresa
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

Nos últimos anos, assistiu-se a aumento considerável na utilização do comércio eletrónico, devido a uma variedade de fatores, como o crescente uso das tecnologias. Neste cenário em constante evolução, as pequenas empresas em Portugal estão perante diversas oportunidades e desafios. O empreendedorismo digital no contexto do comércio eletrónico tornou-se decisivo para o crescimento e sustentabilidade dessas empresas, enquanto simultaneamente também enfrentam alguns desafios.

Este estudo tem como objetivo compreender melhor o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico, com um foco nas pequenas empresas em Portugal. Serão explorados os desafios que essas empresas enfrentam ao entrar no mercado digital, as estratégias que adotam para superar esses desafios, a importância que conferem à satisfação do consumidor no contexto do comércio eletrónico, entre outros.

A concorrência é forte e as expectativas dos consumidores estão cada vez elevadas, por isso entender como as pequenas empresas em Portugal abordam o empreendedorismo digital é fundamental. Além disso, será analisado de que modo estas pequenas empresas adaptam as suas estratégias com base nos riscos para os consumidores, reconhecendo as melhores práticas usadas ao longo de todo o processo.

Esta pesquisa, portanto, visa não apenas contribuir para o conhecimento acerca do empreendedorismo digital e do comércio eletrónico, mas também fornecer percepções práticas e orientações para as pequenas empresas em Portugal que pretendem crescer no mercado digital.

De modo a alcançar os objetivos propostos, o trabalho dividiu-se em diferentes capítulos. O capítulo I refere-se à revisão da literatura, alusiva aos conceitos explorados e à relação entre estes. No capítulo II aborda-se a questão e os objetivos específicos de investigação. Segue-se o capítulo III, no qual é apresentada a metodologia de investigação adotada; as técnicas de recolha de informação utilizadas na investigação; os procedimentos de recolha e tratamento de informação; e a caracterização dos empreendedores participantes, assim como as suas empresas que atuam no comércio eletrónico. No capítulo IV apresentam-se os resultados do estudo, a sua análise e discussão, estabelecendo relações com a literatura. Finalizando, o capítulo VI engloba as principais conclusões do trabalho, os contributos do estudo para a gestão, as limitações encontradas durante a investigação e algumas sugestões para trabalhos futuros nesta temática.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. Empreendedorismo Digital

Empreendedorismo digital é uma subcategoria do empreendedorismo em que algo anteriormente realizado de forma tradicional foi digitalizado (Hull et al.,2007), por isso pode ser visto como a recomposição do empreendedorismo tradicional com uma nova forma de criar e fazer negócios na era digital (Ngoasong, 2018). As tecnologias declaram uma nova fase no empreendedorismo, na qual as formas tradicionais de identificar e perseguir oportunidades empresariais são transformadas (Nambisan, 2017).

Seguidamente serão apresentados conceitos mais detalhados sobre esta variante do empreendedorismo, assim como as suas atuais vantagens.

1.1. Conceito e Importância

É de referir que a definição exata de empreendedorismo digital continua a ser debatida e trabalhada, por duas razões: é um fenómeno emergente e é algo em constante mudança.

Van Horne et al. (2016) definiram o modelo de empresa digital como uma atividade que lida com produtos e serviços, distribuição digital, conexão digitalizada com as partes interessadas e execução de processos digitais internos.

Empreendedorismo é a criação de um novo negócio, isto é, uma atividade autónoma, uma nova empresa, ou a expansão de um negócio previamente existente, por um indivíduo, grupos de pessoas ou por empresas já estabelecidas (Le Dinh et al., 2018). De acordo com Sarkar (2014), o empreendedorismo pode ser visto como o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia, ou seja, começa com a observação de uma ideia inovadora (uma oportunidade) e, como resultado, dá-se a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco ponderado e de uma incerteza estimável.

Le Dinh et al., (2018) elucidam que o empreendedorismo digital ascendeu graças a recursos tecnológicos como a Internet e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o desenvolvimento de plataformas digitais e ambientes empresariais mais digitais abriu uma perspetiva nova e teoricamente significativa para o empreendedorismo. No entanto, em alguns casos também se observa que os benefícios associados ao empreendedorismo digital ainda não são totalmente compreendidos e as disrupções tecnológicas levam a que o empreendedorismo digital ainda precise de ser mais estudado (Nambisan, 2017; Nambisan e Baron, 2019).

Estudos mais recentes na área do empreendedorismo e inovação digital mostraram que a tecnologia digital permite a criação e desenvolvimento de negócios e, naturalmente, o empreendedorismo digital avançou para uma área de pesquisa cada vez mais relevante, tornando-se uma questão contemporânea com implicações práticas (Ghezzi e Cavallo, 2020; Kraus et al., 2018; Nambisan, 2017). Com a rápida difusão das tecnologias digitais alistadas às tecnologias da informação e novas redes sociais, obteve-se uma mudança notável nos ambientes competitivos, estratégias de negócios, estruturas e processos (Bharadwaj et al., 2013; Steininger, 2018). Deste modo, a tecnologia e a sua respetiva evolução proporcionaram a criação de novos negócios que incorporam novas tecnologias como uma componente vitalizadora dos respetivos modelos de negócios e, conseqüentemente, as operações (Steininger, 2018)

É evidente a relação existente entre a competitividade sustentável de uma PME e a capacidade de utilizar com eficácia as de tecnologias digitais. Assim sendo, conclui-se que as tecnologias são criadoras de oportunidades para o desenvolvimento de novos percursos de crescimento, que têm por base a digitalização (North et al., 2019).

Desta forma, conclui-se que o empreendedorismo digital é uma área em crescimento, devido à crescente dependência da sociedade na tecnologia e à facilidade de acesso à *internet*, oferecendo oportunidades para empreendedores de diversos setores.

1.2. Benefícios do Empreendedorismo Digital

De acordo com Akhter (2017), o desenvolvimento do empreendedorismo digital traz a possibilidade de competição com empresas já consolidadas no mercado, contribuindo para a captação de um nicho de mercado sustentado pela diferenciação que surge através dos meios *online*. O empreendedorismo digital produz uma multiplicidade de oportunidades para gerar produtos aptos para competir num mercado global (Streltsov et al., 2019). Empresas *start-up* beneficiam particularmente das redes sociais, uma vez que estas são mais efetivas e eficientes comparativamente aos meios mais convencionais (Hsieh e Wu, 2019).

O empreendedorismo digital apresenta algumas vantagens quando comparado ao empreendedorismo tradicional, tais como uma maior visibilidade da empresa e dos seus produtos; atingir potenciais clientes num âmbito nacional e internacional; redução de custos no processo de compra e transações (Turban e King, 2018). É de referir que para Guthrie (2014) os empreendedores digitais diferem dos empreendedores tradicionais,

dado que ocorre uma disparidade significativa entre produtos, locais de trabalho e atividades de *marketing*.

O empreendedorismo digital afetou tremendamente o mundo dos negócios em todo o mundo - Google, Twitter, Facebook, Apple e Microsoft transformaram completamente a comunicação (Tranfield et al., 2003). Existe atualmente uma fase digital na qual a inteligência artificial melhora a qualidade da tomada de decisões (Bouncken et al., 2015). Da mesma forma, a transição do *blockchain* para a Internet é um aspeto importante e as criptomoedas legais em todo o mundo são negociadas internacionalmente no setor (Panetta, 2018). Kraus et al. (2018) estudaram que a digitalização transformou a evolução dos modelos de negócios empreendedores e fez mudanças drásticas para criar oportunidades de negócios digitais, por isso as empresas em geral migraram para negócios *online*.

Além disso, estudos indicam que os empreendedores digitais estão mais preocupados e focados com a inovação da empresa. Por exemplo, Ries (2011) enfatiza a importância da inovação contínua no contexto das *startups* e do empreendedorismo digital. Thiel et al. (2014) argumentam que o verdadeiro empreendedorismo digital envolve a criação de monopólios inovadores, por meio de soluções únicas e disruptivas. Em adição, a automação de processos é um fator muito importante para criar negócios digitais eficientes e escaláveis (Ferriss, 2011). Neste sentido, é essencial a contratação de serviços de assistentes digitais que recorram à automação de tarefas do dia a dia (Drucker, 2014).

As principais vantagens do empreendedorismo digital são associadas a custos iniciais mais baixos, a um acesso global, devido à Internet, à maior automação de processos e maior potencial de inovação.

1.3. Características dos Empreendedores Digitais

O sucesso ou fracasso de uma empresa é afetado pela capacidade e competência dos empreendedores ou gestores (Farhan Swadi e Abed al-hayy Al-dalaien, 2021). As características principais de um empreendedor digital são a competência de resolver problemas de forma criativa, de formular perguntas, de pesquisar e analisar informações relevantes, interpretar e refletir enquanto aplica os seus conhecimentos às necessidades reais (Newland e Handley, 2016). Gala et al. (2023) apontam três competências a salientar para os empreendedores digitais: pesquisa e análise de informação; criatividade e inovação; e prospecção.

Xia et al. (2023) concluíram que a liderança digital do empreendedor líder pode afetar positivamente o sucesso empresarial digital da equipa empreendedora, melhorando a capacidade de absorção de tecnologia e a capacidade de inovação tecnológica da equipa empreendedora.

Prendes-Espinosa et al. (2021) salientam a importância da formação académica para o desenvolvimento das competências do empreendedor digital, enfatizando que as instituições de ensino superior devem trabalhar para fornecer formação em empreendedorismo digital para jovens potenciais empreendedores, pois esta é uma competência necessária não só para a sua educação, mas também para as suas vidas. A educação para o empreendedorismo tem um grande potencial para aumentar as capacidades de criação de negócios e criação de emprego, o que, em última análise, contribui para o crescimento económico e o desenvolvimento (Carpenter e Wilson, 2022).

A orientação empreendedora é reconhecida como um processo de construção de estratégia (Kollmann et al., 2021). Miller (1983) descreveu a OE através de três dimensões: assunção de riscos; proatividade e inovação. A OE reúne comportamentos empreendedores inovadores e proativos, bem como a atitude de gestão para perseguir oportunidades com resultados desconhecidos (Anderson et al., 2014). As três dimensões da OE (assunção de riscos, proatividade e inovação) estão positivamente relacionadas com a inovação, e existe uma ligação direta entre a OE e a inovação (de produtos/serviços) (Kollmann et al., 2021). Ou seja, a inovação tem uma relação positiva com a OE (Avlonitis e Salavou, 2007).

De acordo com Marlow e Patton (2005) não existe uma diferença considerável entre empreendedores homens ou mulheres face à inovação, no entanto, os homens possuem maior iniciativa para a criação de negócios. Harris e Gibson (2008) consideram que as mulheres percebem o ambiente do empreendedorismo de forma menos favorável do que os homens, encarando as oportunidades de uma forma diferente e até mesmo negativa. A principal dificuldade apontada pelas empreendedoras está associada a uma lacuna no financiamento, ou seja, é mais custoso uma mulher obter financiamento do que um homem (Pais, 2014). O acesso a facilidades de crédito é muitas vezes identificado como uma das etapas mais desafiadoras que as empreendedoras enfrentam ao iniciar o seu negócio (Winkler e Medeiros, 2011). Sena et al. (2010) associam desigualdades de

gênero em termos de acesso a capital como um sinal de discriminação enfrentado pelas mulheres empreendedoras.

Destaca-se que as motivações para o empreendedorismo feminino residem no desejo de realização, independência e detecção de oportunidades no mercado (Lima e Nassif, 2017). Uma das barreiras do empreendedorismo feminino apontadas pela literatura é o desejo de conciliar o trabalho com a vida familiar, associado à liberdade e flexibilidade de tempo que se presume maior com a condução do próprio negócio e que pode influenciar as escolhas de carreira das mulheres (Winkler e Medeiros, 2011).

1.4. Empreendedorismo Digital e Comércio Eletrônico

Num sentido estrito, o comércio eletrônico refere-se à compra e venda de bens, serviços e informações através da Internet (Poliakh et al., 2017). No entanto, o comércio eletrônico também implica a manutenção de relações comerciais e colaborações, bem como o atendimento aos clientes e a incorporação de vários processos em toda a organização (Işoraité e Miniotiené, 2018). Assim, o empreendedorismo no comércio eletrônico inclui não só a criação de empresas na Internet, mas também as iniciativas estratégicas que as empresas estabelecidas empreendem para construir o seu negócio de comércio eletrônico (Chang et al., 2003).

O interesse pelo comércio eletrônico emerge da sua associação com a criação, desempenho e crescimento de novos empreendimentos (Hussain et al., 2022; Tehseen et al., 2019). O crescente empreendedorismo no comércio eletrônico está a contribuir significativamente para as receitas de vendas globais, enquanto desgasta a cadeia de negócios tradicional (Salamzadeh et al., 2017).

Com o aumento do acesso e penetração da Internet, a revolução digital, bem como os avanços nas TIC e nas ferramentas de comércio eletrônico (Ghosh et al., 2021), com o consequente desenvolvimento de novos processos, há um surgimento de atividades de comércio eletrônico no setor de pequenas empresas (Kathuria e Joshi, 2007). A ascensão da Internet resultou em mudanças rápidas, mas contínuas, na procura e oferta existentes no mercado e nas tecnologias necessárias para desenvolver produtos e serviços. Portanto, responder a estas situações dinâmicas impõem desafios significativos aos empreendedores digitais (Kathuria e Joshi, 2007).

Os novos negócios na Internet que enfatizam a inovação e respondem rapidamente às mudanças estão melhor posicionados para o sucesso no empreendedorismo *online* (Jordan, 2022). Na atual era da industrialização 4.0, a digitalização representa uma das transformações sociotécnicas mais significativas que afetam empresas de todos os tipos (Ghosh et al., 2021). A flexibilidade estratégica ou a capacidade de responder às mudanças nos ambientes de negócios dinâmicos facilitam a adoção da transformação digital ou da inovação digital (Del Giudice et al., 2021). Os empreendedores digitais devem ter a capacidade de pensar criativamente e lutar por uma inovação implacável, o que traz novas ideias na empresa numa base contínua, além de possuir outras competências empresariais e de empreendedorismo (Kickul e Gundry, 2001). É necessário ter a capacidade de experimentar e inovar constantemente em resposta a mudanças rápidas (Jordan, 2019) e este tipo de comportamento permite que os empreendedores do comércio eletrônico compartilhem rapidamente os seus sucessos e fracassos, enquanto analisam o que há de novo e útil (Jordan et al., 2022).

Finalizando, o comércio eletrônico tem um impacto transformador no empreendedorismo digital, proporcionando oportunidades para empreendedores aproveitarem o alcance global, a flexibilidade de modelo de negócios, a inovação tecnológica e uma gama diversificada de opções de vendas. O comércio eletrônico torna o empreendedorismo digital mais acessível e dinâmico, permitindo que indivíduos e empresas alcancem o sucesso *online*.

2. Comércio Eletrônico

No presente capítulo serão apresentadas algumas noções mais relevantes do comércio eletrônico. Posteriormente, serão expostos alguns dos benefícios e dos desafios da evolução do comércio eletrônico para as empresas, assim como as vantagens e os riscos do ponto de vista do consumidor. Por último, são analisadas as tendências futuras no que respeita ao desenvolvimento do comércio *online*.

2.1. Conceito

Existem várias definições para o termo de comércio eletrônico. As mais populares apresentam sempre um ponto em comum – o comércio eletrônico envolve a realização de transações comerciais (venda e compra de produtos ou serviços), através de plataformas *online* e redes de computadores, como se pode verificar mais adiante de forma detalhada.

O comércio eletrônico surgiu na década de 1990, quando a Internet começou a ser utilizada para fins comerciais. A tendência nos últimos 10 anos tem sido que os retalhistas com pontos de venda físicos se tornem multicanais (Zhang et al., 2010) e, mais recentemente, omnicanal (Asmare e Zewdie, 2022). Xiao et al. (2012) descrevem o comércio eletrônico como um processo que consiste em informação, capital, negócios e fluxos logísticos.

Entre todas as definições de estudos existentes, é possível definir o comércio eletrônico das seguintes formas:

- 1) em sentido estrito, o comércio eletrônico tem que ver com as transações financeiras realizadas através da Internet e de redes de comunicação, durante as quais são efetuadas compras e vendas de bens e serviços, por conseguinte, transferências de dinheiro (Zhang et al., 2010);
- 2) em sentido amplo, a negociação eletrônica é qualquer forma de relacionamento comercial onde a interação entre os interlocutores ocorre por meio do uso de tecnologias da Internet (Babenko, 2019).

Note-se que podem distinguir-se diferentes modelos do negócio eletrônico, entre os quais se destacam:

- 1) business-to-business (B2B) – B2B envolve negociações comerciais entre empresas, nas quais a venda de mercadorias é feita a um comprador provisório (Pandey e Agarwal, 2014). O comércio eletrônico B2B lida com interações entre empresas e cerca de 80% do comércio eletrônico está nesta categoria (Gupta, 2023);
- 2) business-to-consumer (B2C) – neste modelo a negociação é realizada diretamente entre a empresa e consumidores por meio de um *website* (Dan, 2014). No modelo B2C, empresas comercializam bens ou serviços a clientes através da Internet para uso próprio dos consumidores.

2.2. As Vantagens e os Desafios do Comércio Eletrônico no Ponto de Vista da Empresa

Segundo Carvalho (2020), o comércio eletrônico afeta, de uma forma direta, o modo de atuação de cada empresa, fazendo com que as organizações adotem novos modelos de negócios, amplificando e otimizando a comercialização.

O crescimento do comércio eletrónico trouxe amplos benefícios para todas as partes interessadas - consumidores, empresas e governo. O crescimento da indústria do comércio eletrónico não apresenta apenas benefícios, também tem muitos desafios. Para entender melhor contexto atual do setor de comércio eletrónico, é importante examinar os benefícios e desafios deste novo tipo de comércio, bem como as estratégias que as empresas podem adotar de modo a contornar esses obstáculos e prosperar neste mercado altamente competitivo (Risberg, 2023).

Com o aumento das compras *online*, de facto, as lojas convencionais deixaram de ser um foco de atenção tão grande para alguns dos negócios. Assim sendo, verifica-se uma redução significativa de custos relacionados com o aluguer do espaço, o pagamento a funcionários da loja (Torkzadeh e Dhillon, 2002). Ou seja, o comércio eletrónico elimina todos esses custos, uma vez que realiza todas as operações da empresa através de uma plataforma de *internet* (Torkzadeh e Dhillon, 2002). Uma das muitas vantagens do setor de comércio eletrónico é que os retalhistas não precisam de se preocupar com as barreiras geográficas para alcançar os seus mercados-alvo (Hamad et al., 2018). Choshin e Ghaffari (2017) afirmaram que a conveniência das compras pela Internet permitiu que as empresas redirecionassem com mais facilidade os clientes existentes.

Outra questão muito importante do uso de plataformas de comércio eletrónico está relacionada com a facilidade na obtenção e análise dos dados dos utilizadores que visitam o *website* ou aplicação da empresa. O uso de *big data* e inteligência artificial permite que sites de comércio eletrónico terem acesso a dados sobre preferências e comportamento do consumidor, permitindo estratégias de *marketing* mais personalizadas, nomeadamente para recomendações de produtos a ver (Barnes e Vidgen, 2002; Asadi e Hemadi, 2018). Os mesmos autores mencionam ainda que o facto de a comunicação ser mais individualizada leva a um aumento da fidelização dos consumidores, o que é uma grande vantagem para a empresa.

A maioria dos desafios significativos que o comércio eletrónico apresenta são o risco de roubo de identidade, fraude de pagamento e outros tipos de cibercrime (Antoniou e Batten, 2011; Faloye, 2014; Lacka et al., 2014), visto que as plataformas de comércio eletrónico são vulneráveis a ameaças cibernéticas e ataques e, consecutivamente, a violações de dados e à perda de confiança do cliente. Isto pode ser particularmente problemático para os consumidores que não estão familiarizados com os riscos associados

às compras *online*. Deste modo, as empresas devem incluir a implementação de sistemas de pagamento seguros usando criptografia para proteger informações confidenciais e parcerias com especialistas em segurança confiáveis para mitigar os riscos associados às compras *online* (Ifinedo, 2012; Liu et al., 2021).

A ascensão do comércio eletrônico também pressionou os sistemas de entrega, isto é, o crescimento das vendas *online* levou a um aumento na procura por serviços de entrega e isto pode resultar em atrasos e outros problemas que podem impactar negativamente a experiência do cliente (Zhang et al., 2023; Reynolds, 2004; Barker e Zabinsky, 2008; Kanchan e Kumar, 2015).

Contrariamente aos modelos de negócio *offline*, no comércio eletrônico existe falta de interação direta do consumidor com os produtos, o que pode apresentar desafios, especialmente no que diz respeito à satisfação do cliente (Chou et al., 2015). Os consumidores podem ter dificuldade em avaliar a qualidade do produto e dificuldades no que respeita a devoluções e reembolsos (Zhang et al., 2023, Colla e Lapoule, 2012; Tamimi e Sebastianelli, 2015). Isso pode levar a experiências negativas do cliente, o que pode prejudicar a reputação das empresas de comércio eletrônico e desencoraja a repetição da compra (Gupta et al., 2015; Zerbini et al., 2022). Para superar estes desafios, é importante que as empresas de comércio eletrônico identifiquem os caminhos para construir relacionamentos fortes com os clientes (Hamad et al., 2018). Isso pode envolver o fornecimento de um atendimento ao cliente de alta qualidade, oferecendo promoções e descontos atraentes e processos de devoluções e reembolsos fáceis e eficientes (Gupta et al., 2023; Risberg, 2023).

Outro desafio marcante é o investimento em esforços de *marketing* e publicidade (Lacka et al., 2014; Zerbini et al., 2022). Isso pode incluir uma variedade de canais, como redes sociais, *email marketing* e otimização de mecanismos de pesquisa (SEO), para alcançar potenciais clientes e construir reconhecimento da marca (Omprakash et al., 2017; Jia et al., 2018). As empresas de comércio eletrônico também podem considerar fazer parceria com influenciadores digitais para ajudar a promover os seus produtos e serviços (Wang e Zhang, 2023; Choshin e Ghaffari, 2017; Rosário e Raimundo, 2021). É importante que as empresas que atuam no mercado do comércio eletrônico analisem e avaliem regularmente os seus esforços de marketing e publicidade para garantir que eles alcancem o seu público-alvo e impulsionem as vendas (Reynolds, 2004). Outra questão muito relevante

é a construção da loja *online* no que concerne ao *website* ou aplicação móvel, que deve ter em conta alguns dos fatores citados a seguir:

- Facilidade de Navegação: a navegação dentro do *website* deve ser intuitiva e fácil de entender, pois os clientes devem poder encontrar produtos e informações sem esforço (Nielsen e Pernice, 2010);
- Design Responsivo: deve ser adaptável a diferentes dispositivos, como *desktops*, *tablets* e *smartphones* (Marcotte, 2011);
- Catálogo de Produtos Claro: Os produtos devem ser organizados de forma clara e lógica, com imagens de alta qualidade e descrições detalhadas (Kotler et al., 2017);
- Carrinho de Compras Eficiente: o processo de compra, incluindo o carrinho de compras e o *checkout*, deve ser intuitivo e eficiente (Krug, 2014);
- Opções de Pagamento Diversificadas: oferecer uma variedade de métodos de pagamento é crucial (Guillebeau, 2012).

A tabela seguinte (Tabela 1) apresenta um resumo dos principais benefícios e desafios encontrados pelos diversos autores.

Tabela 1- Revisão dos Benefícios e Desafios do Comércio Eletrónico para as Empresas

Referência	Benefício	Desafio
Lacka et al., (2014)	Economia de custos, maior eficiência e um alcance mais amplo. Plataformas de comércio eletrónico podem ajudar as empresas a simplificar operações, levando ao aumento da lucratividade e do crescimento.	Desconfiança de fornecedores e clientes, preocupações com segurança, falta de padronização e resistência à mudança são questões.
Hajli et al., (2014)	O comércio eletrónico ajudou as empresas a alcançar mais clientes e economizar dinheiro.	Construir confiança implementando boas medidas de segurança, garantindo que todos os processos e procedimentos sejam iguais e melhorando a experiência do utilizador.

Referência	Benefício	Desafio
Alshibly e Chiong (2015)	Conveniência, economia de custos e acesso a um mercado global.	Os consumidores hesitam frequentemente em fornecer informações pessoais via <i>online</i> e existe o risco de roubo de identidade ou outras formas de fraude.
Ehikioya e Guillemot (2020)	A publicidade <i>online</i> pode ser feita numa fração do tempo e do custo em comparação com métodos tradicionais de publicidade.	Problemas de interface do utilizador.
Rosário e Raimundo (2021)	Aumento do alcance perante os clientes, economia de custos e capacidade de oferecer produtos e serviços personalizados.	Necessidade de acompanhar as rápidas mudanças da tecnologia digital.
Zerbini et al., (2022)	Ao oferecer aos clientes um local confortável para ver os produtos, as empresas podem atrair e reter clientes, o que os ajudará a ganhar mais dinheiro.	Dados do cliente e privacidade.

Efetivamente, existem menos barreiras à internacionalização no comércio eletrónico comparativamente a um modelo de negócio tradicional. A internacionalização de empresas digitais envolve desafios específicos que foram explorados por diversos autores e podem ser observados de seguida:

- **Barreiras Regulatórias e Legais:** cada país tem as suas próprias regulamentações e leis relacionadas a comércio eletrónico como, por exemplo, proteção de dados, impostos, privacidade, entre outros, pelo que adaptar-se a essas regulamentações e garantir a conformidade pode ser complexo e dispendioso (Daniels et al., 2020);
- **Diferenças Culturais e Linguísticas:** compreender e respeitar as diferenças

culturais é fundamental - conteúdos, design e até mesmo o tom de comunicação precisam ser adaptados para se adequarem a diferentes mercados (Meyer, 2014);

- Logística Internacional: a gestão das questões logísticas internacionais pode ser desafiadora, especialmente para empresas que lidam com a entrega de produtos físicos, ou seja, a distribuição eficiente e a gestão de *stock* em vários países são questões críticas (Simchi-Levi, 2013);
- Concorrência Local: em muitos mercados, empresas locais já estabelecidas competem com empresas digitais não nacionais (Porter, 2004);
- Custos de Internacionalização: a expansão internacional muitas vezes envolve custos significativos, incluindo *marketing*, recursos humanos, adaptação de produtos e despesas legais e regulatórias (Pustay, 2019);
- Gestão de Reputação e Comunicação: manter uma boa reputação e uma comunicação eficaz em mercados estrangeiros pode ser desafiador, especialmente nas redes sociais e em fóruns *online* nos quais as opiniões se podem disseminar aceleradamente (Kotler et al., 2007).

É ainda importante referir quais os KPIs mais importantes para uma empresa que atue em comércio eletrônico, uma vez que são diferentes das métricas de desempenho de uma empresa tradicional.

No que respeita ao nível digital, deve avaliar-se essencialmente as seguintes métricas:

- Taxa de conversão, que se pode definir como a percentagem de visitantes que realizam uma compra na loja *online*, ou seja, através do *website* (Kaushik, 2009);
- Taxa de Abandono de Carrinho é um dos indicadores mais reconhecidos e trata-se da percentagem de visitantes que adicionam produtos ao carrinho, mas não concluem a compra (Kristensen, 2022);
- Taxa de Retenção de Clientes, também usada num modelo de negócio não tradicional e que está relacionada com a percentagem de clientes que voltam para fazer uma compra num determinado período (Kotler, 2007);
- Taxa de Cliques, ou seja, o número de cliques em anúncios ou *links* dentro do *website* (Enge, 2010);
- Taxa de Cliques Orgânicos: percentagem de cliques gerados pela pesquisa orgânica. Esse KPI é relevante para empresas de comércio eletrônico que

dependem do tráfego de mecanismos de pesquisa (Enge, 2010).

- Taxa de Retorno de Produtos é particularmente interessante no comércio eletrônico, pois pode ser importante para avaliar a diferença entre a expectativa e a realidade do consumidor em relação ao produto, uma vez que indica a percentagem de produtos vendidos que são devolvidos (Wright et al., 2020);
- Margem de Lucro, um dos indicadores mais importantes para todas as empresas e refere-se à diferença entre o custo dos produtos e a receita gerada, expressa como uma percentagem (Porter, 2004);
- *Customer Lifetime Value*: O valor total que um cliente representa ao longo da sua relação com a empresa (Hardie, 2022).

Conclui-se que por um lado, o comércio eletrônico permite às empresas a expansão dos seus negócios, a redução de custos operacionais, o acesso a dados preciosos e a adaptação às mudanças que acontecem no mercado mais facilmente. Todavia, é importante enfatizar que o sucesso do comércio eletrônico obriga a uma estratégia sólida, grande investimento em tecnologia e um regular estudo do mercado e do comportamento do consumidor.

Por outro lado, o comércio eletrônico também apresenta alguns riscos para uma organização, que estão relacionados sobretudo com a segurança cibernética, o atendimento eficiente do cliente e questões mais logísticas.

2.3. Os Benefícios e Riscos do Comércio Eletrónico na Perspetiva do Consumidor

Um dos benefícios mais significativos do setor de comércio eletrônico é o aumento da conveniência para os consumidores. Chakraborty et al., (2022) enfatizam que a compra *online* oferece aos consumidores uma experiência de compra única e sem limitações. No mundo do comércio eletrônico, os produtos que os compradores veem dependem tanto dos seus interesses como da sua localização geográfica. Zhang et al., (2022) destacam a elevada acessibilidade e facilidade das compras pela Internet, dado que é possível comprar 24 horas, sete dias por semana. Lacka et al., (2014) observaram que devido à descrição detalhada de todos os produtos e ao facto de ser possível fazer comparações imediatas, os utilizadores selecionam com mais facilidade os produtos que desejam comprar e tomam decisões de compra mais informadas.

De acordo com Rosário e Raimundo (2021), através do comércio *online*, os consumidores não têm de enfrentar desafios de estacionamento ou perder tempo nas filas das caixas de pagamento. As compras *online* são muito populares entre os indivíduos que trabalham, pois eliminam a necessidade de visitar lojas físicas durante o horário comercial. As compras *online* geralmente oferecem preços mais baixos em comparação com lojas físicas, já que as empresas de comércio eletrônico geralmente têm custos operacionais mais baixos e podem repassar essas poupanças para os consumidores (Hajli et al., 2014; Alarifi et al., 2017; Ehikioya e Guillemot, 2020).

Porém, há estudos que indicam que os consumidores são incapazes de verificar a legitimidade dos produtos ou serviços que compram *online*, correndo, assim, o risco de serem enganados por negócios e podendo receber bens de qualidade inferior (Gupta et al., 2020). Os utilizadores podem perder informações vitais ao comprar *online*, de acordo com Helmy-Mohamad et al. (2021), existem vários *hackers* na *Internet* que podem roubar dados dos clientes e causar-lhes danos financeiros significativos. Com o aumento da quantidade de informações confidenciais transmitidas *online*, há uma preocupação crescente com a proteção de dados pessoais e financeiros (Choshin e Ghaffari, 2017; Rosário e Raimundo, 2021; Lucía-Palacios et al., 2014).

Perceber os aspetos que afetam o comportamento do consumidor no digital é, efetivamente, essencial para compreender o processo de compra *online*. A análise do processo comportamental de compra é importante para a integração de ideias relacionadas a satisfação de desejos e necessidades dos utilizadores, assim como o efeito de fatores sociais, culturais e demográficos (Solomon, 2016). Devido às informações que ativam os meios de comunicação, há diferenças na forma como o cliente se posiciona perante conceitos e tendências, revolucionando e redirecionando o mercado, e, deste modo, influenciando comportamentos (Frazão e Kepler, 2016). Na tabela que se segue (Tabela 2) é possível verificar um resumo dos maiores riscos do comércio eletrônico que os vários autores identificam.

Tabela 2- Riscos do Comércio Eletrônico para o Utilizador

Referência	Risco
Gupta et al., (2020)	Relação entre as expectativas e a realidade do produto, nomeadamente na qualidade do produto.
Lucía-Palacios et al., (2014)	Falta de proteção de dados pessoais e problemas de privacidade.
Alshibly e Chiong, (2015)	Possibilidade de roubo de identidade, fraude de pagamento e outros tipos de cibercrime.
Kanchan e Kumar (2015)	Problemas logísticos relacionados com entregas e possíveis atrasos.
Risberg (2023)	Dificuldades no processo de troca e/ou reembolso de produtos.

Conclui-se, assim, que as principais vantagens do desenvolvimento do comércio eletrónico, para os consumidores, são a maior conveniência, a comparação de preços e produtos, a personalização conforme as preferências, acesso a preços mais baixos e a variedade da oferta. Pelo contrário existem riscos para o consumidor, nomeadamente ao nível da segurança, privacidade e à diferença entre a expectativa e a realidade do produto comprado.

2.4. Tendências Futuras do Comércio Eletrónico

É importante notar que as tendências do comércio eletrónico estão em constante evolução, e novas tecnologias e mudanças nas preferências dos consumidores continuam a moldar o setor. Empresas de comércio eletrónico bem-sucedidas devem estar atentas a essas tendências e adaptar as suas estratégias de acordo com as mudanças do mercado.

O comércio eletrónico está a afetar de forma esmagadora a economia nacional e global. Estudos de investigação recentes indicam que o comércio eletrónico tem uma influência positiva no desenvolvimento das economias globais dos países, e esta contribuição para as economias continuará a crescer (Shahriari et al., 2015). Não há dúvida de que as vendas globais e a produtividade de uma organização aumentarão devido à tendência deste aprimoramento tecnológico.

Traver e Laudon (2021) referem que o comércio eletrônico continuará a crescer em grande medida, tornando-se um meio para produtos e serviços exclusivos que não são encontrados no mundo físico. Não existem muitas inovações na história que incluam tantos benefícios como o comércio eletrônico (Turban, et al., 2018). Baluch (2023) apresenta algumas das principais estatísticas em relação ao comércio eletrônico, sendo algumas das principais as seguintes:

- Espera-se que 20,8% das compras no retalho sejam realizadas *online* já este ano, sendo que até ao ano de 2026, 24% das compras no retalho devem ocorrer *online*;
- As vendas de *comércio eletrônico* devem crescer 10,4% em 2023;
- O mercado global de comércio eletrônico deve totalizar US\$ 6,3 trilhões em 2023 e até 2026, esta indústria deve totalizar mais de US\$ 8,1 trilhões.

De acordo com Hackl (2023), a realidade aumentada e a realidade virtual terão um impacto cada vez mais importante no comércio eletrônico, por exemplo, permitindo que os consumidores visualizem produtos de forma mais imersiva antes de comprar. Graças à inteligência artificial, a experiência do utilizador estará a ser continuamente melhorada, tornando-se cada vez mais única.

Chaffey (2010) prevê a expansão do *mobile commerce* (*M-Commerce*), ou seja, as transações feitas por meio de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*. Portanto, é cada vez mais importante as empresas terem uma plataforma de comércio eletrônico adaptada a todos os tipos de dispositivos, com especial importância adequada a *mobile*. Segundo Schäfer (2020), as redes sociais são um canal importante para o comércio eletrônico, permitindo que as empresas alcancem os consumidores diretamente nas redes sociais e esta tendência vai-se manter nos próximos anos.

Importa realizar uma breve análise sobre o comércio eletrônico em Portugal. Segundo dados da Statista (2023), o número de digital *buyers* apresentou um ligeiro crescimento em 2022, seguindo a mesma tendência dos anos anteriores, sendo que cerca de 53,4% dos utilizadores portugueses realizaram compras *online*, o que representa um aumento de 6 pontos percentuais em relação ao período pré-pandémico (2019). Prevê-se uma tendência de crescimento deste número nos próximos anos, estimando-se que em 2025 suba para os 56,8%. A mesma fonte refere ainda que as três categorias com maior volume de compras *online* em 2022 – vestuário e moda (37%), eletrónica (24%) e beleza, higiene e *personal e household care*.

No gráfico seguinte (Gráfico 1) é possível observar as estatísticas da receita de comércio eletrónico em Portugal, desde o ano 2019 até ao ano 2025, indicando a previsão.

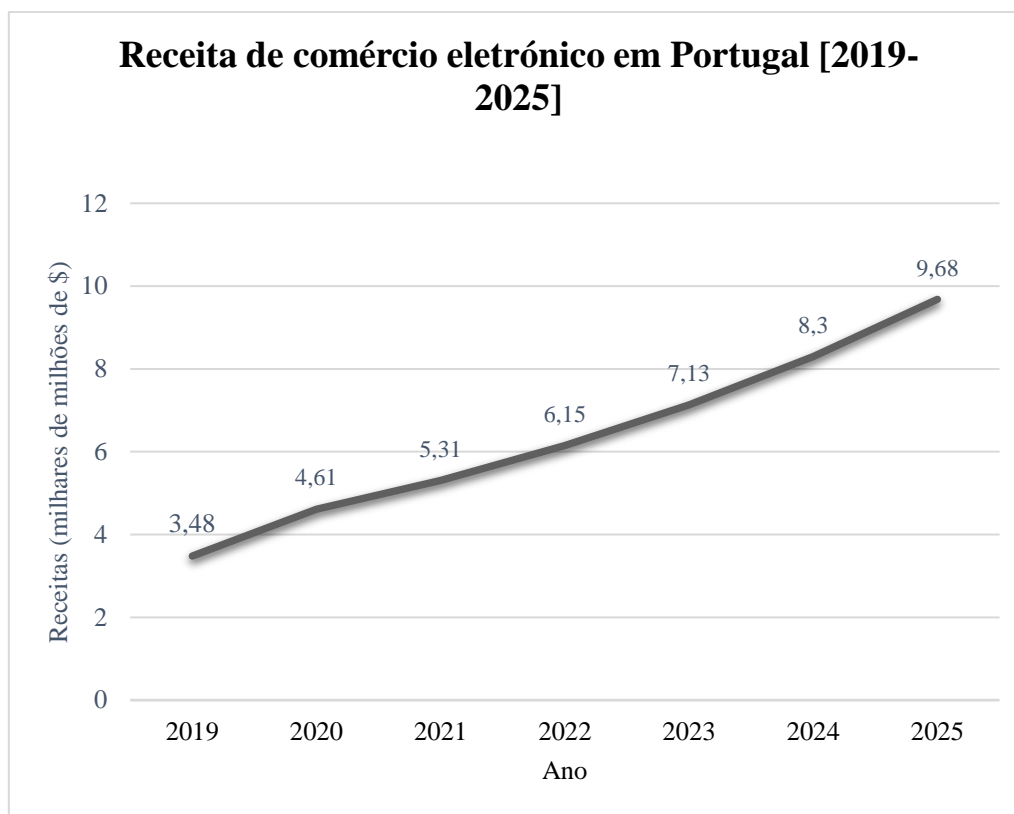


Gráfico 1- Receita de e-commerce em Portugal (2019-2025). Fonte: Statista (2023)

Nas empresas de grande e média dimensão, a adesão ao comércio digital é elevada (42%, valor superior à média da União Europeia) e é ao nível das pequenas empresas que se verifica realmente um atraso na adesão ao comércio digital (ACEPI, 2022).

CAPÍTULO II – OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O principal objetivo do estudo em causa é identificar quais os desafios que os empreendedores digitais, que atuam no mercado do comércio eletrónico, podem encontrar, bem como as estratégias utilizadas para os superar.

Para além disso, definiram-se os seguintes objetivos específicos a esclarecer neste estudo:

1. Identificar as principais características e competências do empreendedor digital;
2. Identificar disparidades de género no caso concreto do empreendedorismo digital nas pequenas empresas portuguesas;
3. Identificar os desafios iniciais enfrentados por uma empresa ao entrar no ambiente de empreendedorismo digital, em específico num contexto de negócio de comércio eletrónico e as estratégias usadas para superá-los;
4. Analisar os benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrónico em comparação com modelos de negócios tradicionais;
5. Identificar os fatores que contribuem para o sucesso e a sustentabilidade das empresas digitais;
6. Avaliar como a experiência do cliente afeta a retenção e a fidelização de clientes em negócios de comércio eletrónico;
7. Entender a perceção do empreendedor digital dos riscos para o cliente;
8. Identificar quais métricas de desempenho (KPI) que a empresa utiliza para fazer a avaliação do seu negócio;
9. Explorar as tendências emergentes do comércio eletrónico e averiguar de que modo são benéficas para os negócios digitais;
10. Identificar as principais barreiras à internacionalização, no caso das pequenas empresas em Portugal.

3.1. Metodologia de Investigação

Para a realização deste estudo selecionou-se a abordagem metodológica qualitativa, já que este tipo de abordagem pretende a compreensão, interpretação e descrição da situação, tal como foi vivenciada.

A importância atribuída pelos métodos qualitativos à experiência e ao conhecimento dos indivíduos selecionados para o estudo, torna pertinente colocar em causa, em que medida, estes indivíduos são suscetíveis de fornecer dados válidos e completos, em vez de se questionar se são representativos da população proveniente. É também importante referir que os indivíduos selecionados sejam capazes de testemunhar sobre a sua experiência, ou de descrever o que interessa ao investigador o que supõe capacidade de expressão e motivação em participar (Fortin e Salgueiro, 1999).

A metodologia de carácter qualitativo escolhida para responder à questão de investigação e aos objetivos específicos referidos foram as entrevistas em profundidade semiestruturadas para análise da perceção dos gestores sobre as suas empresas.

Para a realização das entrevistas em profundidade semiestruturadas foram identificadas várias organizações, e quatro delas aceitaram participar nesta investigação. As empresas em estudo são portuguesas, de pequena dimensão e de áreas de negócio semelhantes – duas empresas de vestuário, uma plataforma multimarcas também da área da moda e uma empresa do setor alimentar. Considerou-se que os empreendedores digitais, criadores destas empresas, apresentam bastante relevância para o estudo, dado que os seus contextos, características e experiências se relacionam diretamente com o objeto de estudo da pesquisa. Adicionalmente, foi possível um acesso mais facilitado a dados, uma vez que por serem empresas de menor dimensão, foi mais fácil o contacto direto com o empreendedor, de modo a responder às perguntas de pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos. Portanto, esta foi considerada uma amostragem estratégica com base nas razões acima apresentadas.

3.2. Técnica de Recolha de Informação

A recolha de dados necessita de ser um pouco flexível, para que seja possível proporcionar uma descrição minuciosa de cada realidade individual antes de se observar as semelhanças e contrastes existentes (Crowe et al., 2011). Tendo em consideração a

metodologia de investigação selecionada e os objetivos definidos, a técnica de recolha de informação adotada consistiu em entrevistas em profundidade semiestruturadas.

Foi elaborado um guião de entrevista (Apêndice I), a aplicar aos quatro empreendedores digitais, cujo negócio se baseie em negócio eletrónico. Este guião foi construído tendo por base os objetivos da investigação, como se pode ver na tabela seguinte (Tabela 3).

Tabela 3- Objetivos, variáveis e questões a aplicar nas entrevistas em profundidade semiestruturadas

Objetivo Específico	Variável	Questões para Entrevista
Identificar as características e competências do empreendedor digital	Competências do Empreendedor Digital	Quais as características pessoais que reconhece como determinantes para desenvolver um negócio de comércio eletrónico?
Identificar disparidades de género no empreendedorismo	Diferenças entre empreendedor masculino e feminino	Considera que as barreiras ou dificuldades para uma empreendedora são diferentes das que existem para um homem? Se sim, quais?
Identificar os desafios iniciais enfrentados por uma empresa ao entrar no ambiente de empreendedorismo digital, em específico num contexto de negócio de comércio eletrónico;	Desafios para o empreendedor digital	Quais foram os principais desafios que enfrentou ao desenvolver um novo negócio digital, no mercado de comércio eletrónico?
Identificar as estratégias usadas para superar os desafios iniciais de entrada no mercado do comércio eletrónico	Estratégias do empreendedorismo digital e comércio eletrónico	Explique quais as estratégias que usou para superar os desafios referidos

Objetivo Específico	Variável	Questões para Entrevista
Analisar os benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrônico em comparação com modelos de negócios tradicionais	Benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrônico	Quais os benefícios específicos que o empreendedorismo digital e o comércio eletrônico têm em comparação com os modelos de negócios tradicionais?
Avaliar como a experiência do cliente afeta a retenção e a fidelização de clientes em negócios de comércio eletrônico	Experiência do consumidor na perspectiva do empreendedor	Que processos foram implementados na sua empresa para melhorar a experiência do utilizador, durante todo o processo (pré, durante e pós-compra)?
Identificação dos fatores que contribuem para o sucesso e a sustentabilidade das empresas digitais	Fatores-chave de sucesso	Quais os fatores-chave que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da empresa?
Entender a percepção do empreendedor digital dos riscos para o cliente	Riscos para o consumidor percebidos pelo empreendedor	Na sua perspectiva, quais são os maiores riscos que o utilizador encontra que o podem fazer desistir de uma compra <i>online</i> ? Já obteve <i>feedback</i> dos clientes sobre este assunto?

Objetivo Específico	Variável	Questões para Entrevista
Identificar quais métricas de desempenho (KPI) que a empresa utiliza para fazer a avaliação do seu negócio	Métricas de desempenho do negócio digital	Quais as principais métricas de desempenho (KPI) que a empresa utiliza? Quais se destacam mais pela positiva para mostrar o sucesso do seu modelo de negócio?
Explorar as tendências emergentes do comércio eletrónico e averiguar de que modo são benéficas para os negócios digitais	Tendências do comércio eletrónico	Quais as tendências emergentes no comércio eletrónico que considera serem mais relevantes? Quais está a pensar incluir no seu negócio e porquê?
Identificar as principais barreiras à internacionalização, no caso das pequenas empresas em Portugal.	Barreiras à internacionalização	Quais considera que foram as maiores barreiras à internacionalização, no seu caso?

3.3. Procedimentos de Recolha e Tratamento de Informação

Os critérios de seleção das organizações participantes tiveram por base um requisito central, a área de atuação ser o negócio eletrónico e serem pequenas portuguesas a atuar nesta área.

As entrevistas decorreram durante o mês de outubro de 2023 e foram realizadas via Zoom e através de chamadas telefónicas, devido a uma maior acessibilidade, praticidade e comodidade de todos os envolvidos. Todas estas entrevistas foram gravadas com a prévia autorização dos entrevistados, já que o investigador tem a obrigação de refletir acerca das implicações éticas do estudo como, por exemplo o risco de violar inadvertidamente o anonimato ou a confidencialidade, e de garantir que os potenciais indivíduos ou locais participantes recebem as informações necessárias, de modo a optarem conscientemente sobre a participação no estudo (Crowe et al., 2011).

Após a recolha dos dados, foi realizada uma transcrição que obedeceu fielmente todas as palavras dos interlocutores. De seguida, utilizou-se o método de análise de conteúdo, de modo que fosse possível analisar cuidadosamente a transcrição das entrevistas. Este método foi adotado devido ao facto de facilitar o tratamento de informações e testemunhos (Quivy e Campenhoudt, 2008).

3.4. Caracterização dos Empreendedores Participantes e as Suas Empresas

Seguidamente serão apresentados os quatro empreendedores digitais intervenientes no estudo, começando com uma breve apresentação das suas empresas e posteriormente a caracterização dos entrevistados. Note-se que todos os participantes aceitaram a sua identificação neste trabalho académico.

Eunice Maia, Maria Granel (Empreendedor 1)

A Maria Granel é a primeira loja portuguesa com o conceito de “desperdício zero”, é uma mercearia biológica a granel, que tem alguns produtos complementares, como acessórios *plastic free*. A missão desta marca é proporcionar alimentos de qualidade, nutritivos e biológicos, promovendo uma alimentação saudável e um consumo responsável e consciente, que contribua para a redução do desperdício e, como tal, para a sustentabilidade do planeta. Eunice percebeu logo a importância do digital no seu negócio, pelo que a loja *online* veio poucos meses antes da abertura da loja física.

Filipe Ferreira, SHE by JLO (Empreendedor 2)

A SHE by JLO foi criada por Filipe Ferreira e pela sua companheira, Joana Lousada. É uma loja 100% *online* de venda de vestuário feminino, embora com o desenvolvimento da marca tenha introduzido também acessórios e sapatos. A relação qualidade-preço é o elemento diferenciador da marca.

Mafalda Carvalho, CIRELLE (Empreendedor 3)

Fundada em 2020, a CIRELLE é uma plataforma de comércio eletrónico que divulga e vende marcas portuguesas. O propósito é divulgar produtos de qualidade que são produzidos no nosso país e alertar para a importância de consumir português. Mafalda Carvalho é uma empreendedora que começou no digital e se manteve neste meio, embora admita a importância do ponto de venda físico.

Maria Ana, Maria Góis (Empreendedor 4)

Maria Ana Góis é uma designer de moda que criou a sua marca como um *hobby*, devido à sua paixão pela moda. A marca distingue-se pelas peças intemporais, de elevada qualidade e pela elevada preocupação com a sustentabilidade. Este negócio é somente *online* e todas as peças são feitas por encomenda e podem ser feitas à medida, por isso a personalização é um fator importante.

Na seguinte tabela (Tabela 4) apresentam-se as informações caracterizadoras dos empreendedores digitais participantes, com o objetivo de elaborar uma breve comparação.

Tabela 4- Informações comparativas dos empreendedores digitais participantes

Empreendedor	Eunice Maia (1)	Filipe Ferreira (2)	Mafalda Carvalho (3)	Maria Ana Góis (4)
Empresa	Maria Granel	SHE by JLO	CIRELLE	Maria Góis
Género	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Idade	42	37	27	38
Número de anos enquanto empreendedor(a)	10	18	3	4
Número de Colaboradores	9	8	0	2 (em <i>part-time</i>)
Área de Negócio	Alimentação	Moda	Moda	Moda
Expetativa de Faturação (2023)	750 000 € - 1 000 000 € (2022)	800 000 € - 1 000 000 €	100 000 €	30 000 €
Internacionalização			✓	✓

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados procedentes dos estudos de caso podem ter implicações no desenvolvimento teórico. Estes podem, em certas situações, permitir uma generalização teórica para além dos casos particulares analisados (George e Bennett, 2005). Os resultados de cada caso serão apresentados, analisados e comparados. É ainda exibida uma tabela-resumo dos casos no final de cada apresentação dos resultados. Os resultados são discutidos ao longo do capítulo, sendo possível observar uma comparação entre os dados fornecidos pelos entrevistados e a literatura.

4.1. Competências do Empreendedor Digital

No que respeita às principais características e competências que são determinantes para o desenvolvimento de um negócio de comércio eletrónico, a mais referida é a criatividade. Para o empreendedor 1, “é essencial a criatividade, consistência e a capacidade de perceber a dor do outro e de criar soluções em função dessas necessidades”.

O empreendedor 2 considera que o mais importante é ter uma visão de gestão, não só num modelo de negócio em comércio eletrónico, mas sim para qualquer empreendedor tradicional. Especificamente num modelo de negócio totalmente digital, é referida a importância da humanização da marca, referindo ainda que “é preciso ser muito transparente e inovador”.

O empreendedor 3 menciona que é necessária uma grande capacidade de comunicação “saber comunicar em vídeo, texto, imagem”, referindo ainda a importância da comunicação na resolução de problemas (“saber resolver problemas e comunicar da maneira certa”).

O empreendedor 4 assinala a importância de “uma palavra que se ouve muito hoje em dia e que é verdade – a resiliência. E a parte da criatividade para criar uma coisa diferente.

A seguinte tabela (Tabela 5) apresenta o resumo dos resultados referentes às principais características pessoais e competências de um empreendedor digital.

Tabela 5- Tabela-resumo dos resultados relativos às características do empreendedor digital

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Criatividade	✓		✓	
Consistência	✓			
Inovação		✓		
Gestão		✓	✓	
Comunicação			✓	
Saber arriscar			✓	
Resiliência				✓

A assunção de riscos e a inovação são comportamentos importantes da orientação empreendedora tanto para os empreendedores, como para Miller (1983). A criatividade também é um dos aspetos mais referidos pelos empreendedores, o que comprova o estudo de Gala et al. (2023). Os mesmos autores referem ainda que a prospeção e pesquisa e análise de informação são competências a salientar, contudo não são enfatizadas por nenhum dos empreendedores. A capacidade de resolver problemas é indicada pelo empreendedor 3 e corresponde ao que analisaram Newland e Handley (2016).

Contrariamente ao que refere Prendes-Espinosa (2021) e Carpenter e Wilson (2022), nenhum dos empreendedores digitais entrevistados para este estudo refere a importância da formação académica e da educação no processo de desenvolvimento de um negócio em comércio eletrónico.

4.2. Diferenças entre o Empreendedorismo Feminino e Empreendedorismo Masculino

No presente estudo académico foram entrevistados, em profundidade, quatro empreendedores digitais – três mulheres e um homem.

O empreendedor 1, Eunice Maia, não tem dúvidas que ainda existem barreiras ao empreendedorismo feminino. A fundadora da Maria Granel refere que “atualmente (as diferenças) já estão mais esbatidas, mas ainda se notam diferenças”. É ainda mencionada a diferença de competências entre as áreas de trabalho dos homens e das mulheres, isto porque “em termos de literacia financeira, as mulheres têm mais dificuldade à partida,

porque desempenharam sempre funções diferentes não tanto associadas à parte financeira”. Na mesma linha de pensamento, a empreendedora 4, Maria Ana, percebe que “neste caso da roupa não acho que seja uma coisa que se note, tem mais a ver com o sistema, porque os pais sempre disseram aos homens que eram capazes e às mulheres não” e “os homens têm sempre mais vontade de arriscar do que as mulheres”.

No que concerne às mulheres cuja área de atuação é a moda, ou seja, vendem artigos de vestuário e bens complementares, como acessórios e calçado feminino, verifica-se que não percebem tantas barreiras ao empreendedorismo feminino, uma vez que o negócio é maioritariamente de mulheres para mulheres. Na ótica do empreendedor 2 “tem a ver com a área de negócio em que se vai entrar, acredito perfeitamente que uma mulher que queira entrar no mercado português ligado a automóveis seja muito mais difícil, mas isso até tem mais a ver com a cultura portuguesa”.

A tabela seguinte (Tabela 6) exibe o resumo dos resultados referentes às perspetivas em relação aos fatores que causam diferenças entre o empreendedorismo feminino e masculino.

Tabela 6- Tabela-resumo dos resultados relativos às diferenças entre empreendedorismo feminino e masculino

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Os homens estão mais ligados à gestão financeira e as mulheres à comunicação	✓			
Área de negócio		✓	✓	✓
Cultura/Educação	✓	✓	✓	✓

O facto de os homens terem mais vontade de arriscar é um fator indicado por Maria Ana, que justifica este facto com a educação e cultura, o que vai ao encontro ao averiguado por Marlow e Patton (2005), o que pode também estar associado à forma como as mulheres encaram as oportunidades, ou seja, de uma forma mais negativa. O empreendedor 1 aponta a maior literacia financeira dos homens, contudo o que é referido por Winkler e Medeiros (2011) e Sena et al. (2010) é que existem mais dificuldades no acesso a

financiamento por parte das mulheres e não diz respeito propriamente às competências financeiras da empreendedora. Os restantes fatores, como a área de negócio não são mencionados na literatura. Winkler e Medeiros (2011) apontam razões mais pessoais que podem ser um impedimento à criação de um negócio, o que é congruente com aquilo que o empreendedor 4 indica “os homens estão mais dispostos a arriscar”.

4.3. Desafios Iniciais Enfrentados pelo Empreendedor Digital

O empreendedor 1 aponta como principais desafios a parte legal e regulamentar que existe em Portugal, como é possível verificar na seguinte expressão “acho que a tutela devia garantir uma espécie de manual de boas práticas” exemplificando alguns aspetos que são obrigatórios por lei, mas que não são óbvios “colocar junto do número de telefone que se trata de chamadas pagas, o livro de reclamações, os termos e condições (...) é importante cumprir por todos os motivos, mas principalmente por podermos incorrer em contraordenações que são significativas do ponto de vista financeiro”; a falta de apoio jurídico é apontada como um entrave ao desenvolvimento de um negócio digital. A fundadora de Maria Granel aponta ainda dificuldades técnicas na criação de um *website* “outro desafio que é uma enorme frustração é a construção do próprio *website*, porque mesmo com apoio do ponto de vista do design, há uma parte que é trabalho do empreendedor”. O empreendedor 4 também revela algumas dificuldades mais técnicas e de recursos na criação de um negócio digital “canais de comunicação mudaram muito, é quase impossível chegar a alguém sem pagar”.

O empreendedor 2 indica como principais desafios “chegar às pessoas e manter a confiança das pessoas” acrescentando “são os dois pilares mais difíceis de manter no *e-commerce*”. Além disso, refere a parte dos custos, pois o mais importante é chegar às pessoas sem gastar muito dinheiro.

O empreendedor 3 assinala os fatores externos à marca “para mim o maior desafio é lidar com fatores externos que influenciam diretamente a experiência do consumidor, mas que não se conseguem controlar”, exemplificando os fornecedores e as transportadoras.

A tabela seguinte (Tabela 7) indica o resumo dos resultados referentes aos desafios iniciais enfrentados na criação de um negócio digital, mais concretamente em comércio eletrónico dos empreendedores em estudo.

Tabela 7- Tabela-resumo dos resultados relativos aos desafios iniciais da criação de um negócio digital

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Legal / Regulamentar	✓			
Técnico (Website e Redes Sociais)	✓			✓
Alcance e confiança das pessoas		✓		
Recursos Financeiros		✓		✓
Fatores externos (ex: logística)			✓	

De acordo com as empreendedoras 1 e 4, Eunice Maia e Maria Ana, as dificuldades técnicas são um desafio para elas, nomeadamente o *website* e outros canais de comunicação, como as redes sociais, tal como designam Lacka et al., (2014), Zerbini et al. (2022), Omprakash et al. (2017), Jia et al. (2018). No caso concreto das redes sociais, Maria Ana fala nas dificuldades que resultam das rápidas mudanças aí observadas, do mesmo modo que indicam Rosário e Raimundo (2021).

O empreendedor 2, Filipe Ferreira, destaca a importância do consumidor, tal como refere Haili et al., (2014). O empreendedor 2 destaca insistentemente a confiança do consumidor implementando boas medidas para melhorar a experiência do consumidor.

Os recursos financeiros também são destacados tanto pelo empreendedor 2 como pelo empreendedor 4, já que se houver mais investimento de dinheiro é possível alcançar mais pessoas. Isto diverge um pouco daquilo que é relevado por Ehikiova e Guillemot (2020), porque os autores consideram que o custo da publicidade *online* é menor.

Existem ainda fatores externos que são obstáculos para o sucesso de um negócio de comércio eletrónico, nomeadamente no que respeita à parte logística, especificamente no

serviço de entregas (Kanchan e Kumar, 2015), assim como acentua a empreendedora Mafalda Carvalho.

4.4. Estratégias no Empreendedorismo Digital e Comércio Eletrónico

Depois de identificadas as principais contrariedades na evolução de um negócio digital no mercado do comércio eletrónico, importa analisar quais as estratégias utilizadas pelos empreendedores para superar esses desafios. Confirma-se que não existe uma concordância entre os empreendedores neste tópico, pois excetuando a estratégia de recorrer a influenciadores digitais e a figuras públicas (evidenciado pelos empreendedores 2 e 4), as restantes táticas não são unânimes entre os entrevistados.

O empreendedor 1 ressalta que um dos impedimentos está relacionado com a parte legal, regulamentar e técnica, nomeadamente a construção de um *website*, motivos pelo quais se viu obrigada a recorrer a recursos humanos especializados nesse tema, como advogados e *web designers*. A recolha das opiniões dos clientes é um passo muito pertinente para executar melhorias no negócio digital, porque “ouvir o que os clientes nos dizem é muito importante para corrigir erros, não só no *site*, mas no negócio em geral”. Semelhantemente, o empreendedor 2 sublinha o impacto que tem o bom atendimento ao cliente, razão pela qual “disponibilizamos vários métodos de contacto – telefone, *e-mail*, Instagram”.

O empreendedor 3 focaliza-se na parte da comunicação e na capacidade de resolver problemas de forma eficiente (“é preciso resolver problemas no imediato, quanto mais depressa for resolvido, mais depressa se consegue entregar o produto”).

Na perspetiva dos empreendedores digitais 2 e 4, um procedimento substancial para o crescimento de um negócio de comércio eletrónico é recorrer a influenciadores digitais e figuras públicas. Filipe Ferreira da SHE by JLO observa que “o nosso sucesso teve a ver muito com influenciadores digitais e atrizes/apresentadoras.”. Igualmente Maria Ana da Maria Góis nomeia que acha importante usar a estratégia dos influenciadores, não obstante não teve muito sucesso.

A tabela seguinte (Tabela 8) demonstra o resumo dos resultados referentes às estratégias e táticas implementadas pelos empreendedores digitais para superar os desafios referidos anteriormente.

Tabela 8- Tabela-resumo dos resultados relativos às estratégias implementadas no comércio eletrônico

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Contratação de Pessoas Especializadas (advogados, <i>web designers</i>)	✓			
<i>Feedback</i> dos clientes	✓	✓		
Ativações de Marca (ex: eventos)		✓		
Fácil Comunicação com o utilizador		✓		
Capacidade de saber resolver problemas			✓	
Comunicação com fatores externos			✓	
Influenciadores e Figuras Públicas		✓		✓

Analisar as perspetivas dos clientes é uma estratégia muito importante tanto para os empreendedores (neste caso empreendedores 1 e 2) como para os autores consignados na revisão da literatura. Por exemplo, para Barnes e Vidgen (2002) e Asadi e Hemadi (2018), uma das vantagens de uma loja *online* é ter acesso a dados dos consumidores mais facilmente, assim é possível ter estratégias mais personalizadas.

Recorrer a influenciadores digitais é citado por dois empreendedores e está de acordo ao analisado por Wang e Zhang (2023), Choshin e Ghaffari (2017) e Rosário e Raimundo (2021).

Quanto às restantes estratégias, ou seja, a contratação de pessoas especializadas na área, as ativações de marca, as capacidades mais pessoais do empreendedor, nomeadamente a facilidade na comunicação e ser um solucionador de problemas não forma encontrados na literatura.

4.5. Benefícios do Empreendedorismo Digital e do Comércio Eletrónico

De acordo com a fundadora da Maria Granel (empreendedor 1), o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico apresentam inúmeros benefícios, como por exemplo “no caso da loja *online*, a informação é muito mais acessível, está muito mais desenvolvida e, do ponto de vista da transparência, conseguimos introduzir um vídeo com os produtores do produto para as pessoas verem o processo”. De igual modo, Lackra et al. (2014) observaram que existe informação mais detalhada no comércio eletrónico.

No que concerne aos custos de um negócio de comércio eletrónico em comparação com os custos de um negócio tradicional: o empreendedor 2 refere que “embora haja custos na criação de um *site*, não há custos com um espaço físico, com vários funcionários para a loja”; o empreendedor 3 aponta que “o risco é mais baixo, porque não é necessário investir, por exemplo, num espaço com rendas e contas para pagar” e “criar uma loja *online* fica bastante caro, porque se uma pessoa quiser apresentar qualidade no *site*, com boas fotografias também há muitos custos”; o empreendedor 4 destaca que “há custos menores, porque quase toda a gente consegue experimentar” e “no meu caso as roupas são feitas por encomenda, por isso mal alguém compra eu começo a produzir. Se eu tivesse uma loja física, eu teria de fazer todas as peças e colocá-las lá, em cores diferentes, tamanhos diferentes, tecidos diferentes”. Estas opiniões estão totalmente de acordo com Haili et al. (2014), Rosário e Raimundo (2021), Zerbini et al. (2022) e Turban e King (2018).

Tanto o empreendedor 2 como o empreendedor 3 avultam que existe um maior alcance, como se pode averiguar nas expressões seguintes: “o grande acesso, toda a gente consegue aceder e não só as pessoas que vivem perto da loja” e “dá um alcance global no início”. De facto, a maior acessibilidade também é referida por Zhang et al. (2022) e Turban e King (2018).

O empreendedor 2 também indica “podem aceder no conforto da sua casa, trabalho” e “é mais fácil inovar”. Ambos os fatores convergem com o que foi estudado: no primeiro caso Zhang et al. (2022) frisam a facilidade das compras *online*; no segundo caso há vários autores, como Xia et al. (2023) e Kollmann et al. (2021) que comprovam uma relação positiva entre o comércio eletrónico e a inovação.

Outro aspeto relevante tem que ver com a análise de resultados e análise (empreendedor 4) da concorrência (empreendedor 2). Concretamente no que respeita à monitorização de resultados, o empreendedor 4 sublinha o facto de “é mais fácil avaliar o que resulta a nível de produtos, porque tenho um *feedback* mais imediato”. A análise de dados é, efetivamente, uma das vantagens do comércio eletrónico apresentadas por Barnes e Vidgen (2002) e Asadi e Hemadi (2018), contudo estes vão mais além do que os empreendedores e focam-se no uso da *big data* para melhorar também a experiência do consumidor.

Na tabela abaixo (Tabela 9) apresentada, são expostos os benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrónico para os empreendedores digitais entrevistados.

Tabela 9- Tabela-resumo dos resultados relativos aos benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrônico para os entrevistados

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Informação mais detalhada	✓			
Maior Transparência na Informação	✓			
Custos Menores		✓		✓
Acesso Global / Maior Alcance		✓	✓	
Comodidade		✓		
Maior Inovação		✓		
Análise da Concorrência		✓		
Risco mais baixo			✓	
Monitorização de Resultados				✓

4.6. A Experiência do Consumidor na Perspetiva do Empreendedor

Neste caso o mais importante é avaliar quais são as estratégias adotadas pela empresa que na opinião dos empreendedores fazem diferença em toda a experiência do utilizador (pré-compra, durante a compra e no pós-compra).

No caso do processo pré-compra, os empreendedores 2 e 3 referem mais a parte do alcance do público, ou seja, estratégias de marketing e de comunicação. De acordo com o segundo empreendedor, fundador da SHE by JLO, “o pré-compra são estratégias de marketing para chegar ao cliente”. Segundo o terceiro empreendedor, fundadora da CIRELLE, “o pré é o processo de dar a conhecer o produto, entra mais a parte da

comunicação – é aí que as pessoas ponderam investir”. A empreendedora 3 não mudou nada no pré-compra desde o início do seu negócio digital.

O empreendedor 1 destaca, mais uma vez, a importância de atentar à opinião dos seus clientes em todas as fases do processo de compra “nós pedimos às pessoas para testarem e nos darem *feedback*. Há erros (no *site*) que são os clientes a detetar”. Eunice Maia realça a relevância de um site otimizado “ainda no outro dia uma cliente minha estava a desabafar que o *site* é muito bonito, mas que ela encontra na concorrência *sites* mais feios, mas funcionais”.

Na verdade, durante a compra *online* para os empreendedores 1, 2 e 3 o mais importante é a otimização do *website*. No caso do empreendedor 3 são detalhados aspetos da loja *online*, como “fácil pesquisa, uma boa organização dos produtos dentro do site”. No mesmo sentido, o empreendedor 4 discrimina os métodos de pagamento “no durante valorizo muito a diversidade de métodos de pagamento – cartão de crédito, *MB Way*”.

Ora, na fase de pós-compra, os empreendedores 3 e 4 indicam a parte logística, designadamente as entregas dos produtos. “No pós-compra acaba por ser o envio, a logística, o cumprimento de prazos. É importante minimizar esses acontecimentos e a parte do apoio ao cliente, por exemplo no que respeita a trocas”, diz Mafalda Carvalho. “Acho essencial ter *links* para as pessoas seguirem a sua encomenda”, acrescenta Maria Ana.

Na tabela a seguir (Tabela 10) são exibidos os pareceres dos empreendedores digitais em relação à experiência do consumidor nas várias etapas do processo de compra.

Tabela 10- Tabela-resumo dos resultados relativos à percepção da experiência do consumidor no pré-compra, durante e pós-compra

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Pré-Compra	Feedback direto dos clientes e Otimização do <i>website</i>	Estratégias de <i>marketing</i>	Comunicação	-
		Influenciadoras digitais	-	-
Durante		Otimização do <i>website</i>	Otimização do <i>website</i>	Diversidade de métodos de pagamento
Pós-Compra		Contacto facilitado com o cliente	Logística Trocas e Reembolsos	Logística

No que concerne ao pré-compra, os empreendedores evidenciam as estratégias também referidas por Lacka et al. (2014), Zerbini et al., (2022).

Relativamente à otimização do *website* na fase de compra propriamente dita, é referido pelos empreendedores 1, 2 e 3 e está igualmente muito estudado na literatura. Nielsen e Pernice (2010) destacam a importância de uma facilidade de navegação, sem que haja esforço para encontrar produtos e Kotler et al. (2017) destacam a relevância de um catálogo de produtos claro, o que também é indicado pelo empreendedor 3.

Na etapa de pós-compra os empreendedores 3 e 4 indicam a logística como fator a ter em consideração, o que também é indicado por Zhang et al., (2023), Reynolds (2004), Barker e Zabinsky (2008) e Kanchan e Kumar (2015). O empreendedor 3 refere o esclarecimento de informação relacionada com trocas e reembolsos que pode ser necessário fazer aos clientes, o que também pode ser uma desvantagem para o cliente (Risberg, 2023).

4.7. Fatores de Sucesso de um Negócio de Comércio Eletrónico

Três dos quatro empreendedores digitais incluídos nestas entrevistas em profundidade semiestruturadas, referem que a qualidade dos seus produtos é o fator-chave que contribui para o sucesso da organização: o empreendedor 1 aponta “posicionámo-nos pela

qualidade, durabilidade e impacto”; segundo o empreendedor 3 “a qualidade acaba por diferenciar” e para o empreendedor 4 a qualidade dos materiais”.

A missão e valores da empresa também são fatores de identificação por parte dos consumidores, ou seja, que fazem com que os clientes se identifiquem com a marca. Para o empreendedor 1 “a consciência associada ao nosso nicho, a sustentabilidade, acaba por ser a nossa missão e distinguimo-nos por isso”; de acordo com o empreendedor 3 “a produção é feita em Portugal, por isso é um valor de comércio justo” e o empreendedor 4 refere são peças intemporais”.

Note-se que todos estes fatores referidos pelos empreendedores, embora sejam importantes acabam por não ser discutidos na revisão da literatura, visto que não dizem respeito especificamente a um modelo de negócio em comércio eletrónico, mas sim ao sucesso da empresa como um todo.

O empreendedor 3 foca-se em dois aspetos mais relevantes para o sucesso no digital: “o nosso sucesso teve muito a ver com influenciadores digitais e atrizes/apresentadoras. Esta estratégia foi importante, porque deu confiança, acho que foi crucial para o crescimento desta empresa” e “nós oferecemos novidades todos os dias, a preços baixos, com bom serviço ao cliente”. Assim, nota-se uma em conformidade com Wang e Zhang (2023), Choshin e Ghaffari (2017) e Rosário e Raimundo (2021), na parte da importância dos influenciadores digitais. Contrariamente, não existe nenhum autor que indique especificamente o facto de existirem produtos novos todos os dias como um fator-chave para o sucesso. Quanto aos preços baixos, também não é pormenorizado na literatura.

Por último, o empreendedor 3 sublinha a importância de trabalhar para o público certo “trabalhar para o segmento certo é um fator-chave”.

A tabela seguinte (Tabela 11) identifica os fatores-chave de sucesso de uma empresa digital.

Tabela 11- Tabela-resumo dos resultados relativos aos fatores-chave para o sucesso da empresa

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Qualidade dos produtos	✓		✓	✓
Personalização	✓			
Missão da marca	✓		✓	
Influenciadores Digitais / Figuras Públicas		✓		
Fator-novidade		✓		
Preços baixos		✓		
Experiência do cliente		✓		
Boa segmentação			✓	

4.8. Riscos para o Consumidor percebidos pelo Empreendedor Digital

Os quatro empreendedores digitais referem o pagamento e as formas de pagamento como o principal risco que pode fazer com que o utilizador desista de fazer uma compra *online*. Exemplificando, o empreendedor 2 ressalva que “não têm confiança e pensam que vão ser enganados”. Esta dúvida em relação aos pagamentos está relacionada com a falta de credibilidade de alguns *websites*, como refere o empreendedor 3 “há sites que são efetivamente duvidosos e que não transmitem confiança”. A falta de segurança nos pagamentos é evidentemente o aspeto mais reforçado por vários autores, por isso há uma concordância entre a literatura e as entrevistas em profundidade. Verifica-se aqui uma congruência no que referem Lúcia-Palácios et al. (2014) e (Alshibly e Chiong, 2015).

As características que dizem respeito ao produto, mormente a qualidade e os tamanhos são referidos pelos três empreendedores cuja área de negócio é a moda: empreendedor 2 salienta “as pessoas duvidam da qualidade e não sabem se lhes fica bem”; o empreendedor

3 reflete que “pode haver receio em relação à qualidade do produto e aos tamanhos” e o empreendedor 4 referencia que existem dúvidas em relação a tamanhos. Tudo isto é destacado por Gupta et al. (2020).

O empreendedor 2 acentua a política de trocas e devoluções da empresa “também há o receio dos problemas com devoluções, nós temos portes grátis, mas não oferecemos devoluções”, o que está em sintonia com Risberg (2023), que estudou os processos de trocas e reembolsos. Da mesma forma, Kanchan e Kumar (2015) mencionam os problemas logísticos relacionados com entregas e possíveis atrasos.

O empreendedor 3 aponta que “há clientes de uma idade superior que ainda não estão habituadas a comprar *online*”. Isto não é verificado por nenhum dos autores da literatura.

Na tabela seguinte (Tabela 12) podem ser observados os resultados relativos aos riscos que o utilizador pode enfrentar no comércio eletrónico, na perspetiva dos empreendedores digitais.

Tabela 12- Tabela-resumo dos resultados relativos aos riscos do utilizador, na ótica do empreendedor

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Falta de Informação	✓			
Otimização do site	✓			
Pagamento	✓	✓	✓	✓
Produto (ex: qualidade, tamanhos)		✓	✓	✓
Falta de credibilidade		✓	✓	
Reembolsos e devoluções		✓		
Fatores demográficos (ex: idade do utilizador)			✓	

4.9. Métricas de Desempenho de um Negócio Digital

É unânime entre todos os empreendedores digitais entrevistados que a métrica de desempenho mais importante para as suas empresas é o volume de vendas e a faturação. Outro indicador de desempenho importante é a margem de lucro, que também é apontado por Porter (2004).

Em relação a métricas específicas no mundo digital, o empreendedor 1 acentua a taxa de conversão e o abandono do carrinho, em congruência com o apresentado por Kaushik (2009) e Kristensen (2022), respetivamente; o empreendedor 3 vai mais além – cliques nas *newsletters* e visitas ao *website*. A taxa de cliques é referida por Ange (2010), contudo não é especificada a métrica das visitas ao *website* via *newsletters*.

Os empreendedores 2 e 3 analisam as métricas das redes sociais, como o número de seguidores, que não é referido na literatura.

Para além disso, há ainda uma métrica qualitativa referida pelo empreendedor 1, que é o feedback dos clientes, mas que não está presente na literatura.

A tabela abaixo (Tabela 13) indica os KPIs mais pertinentes para os empreendedores digitais e para as suas empresas, no comércio eletrónico.

Tabela 13- Tabela-resumo dos resultados relativos aos KPIs de um negócio de comércio eletrônico

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Volume de Vendas Faturação	✓	✓	✓	✓
Margem de lucro		✓		✓
Taxa de Conversão	✓			
Abandono do carrinho	✓			
<i>Feedbacks</i>	✓			
Métricas redes sociais		✓	✓	
Cliques nas <i>Newsletters</i>			✓	
Visitas ao <i>website</i>			✓	

Há ainda outras métricas de desempenho que são importantes avaliar num negócio de comércio eletrônico, nomeadamente a taxa de retenção de clientes (Kotler, 2007), taxa de retorno de produtos (Wright et al., 2020) e *customer lifetime value* (Hardie, 2022). Todavia, estes indicadores não são referidos por nenhum dos empreendedores em estudo.

4.10. Tendências Futuras do Comércio Eletrónico

Os empreendedores 1 e 4 preveem um contínuo crescimento nas compras através do meio digital. Eunice Maia refere considera que “as compras pelo *website* ainda vão crescer mais” e Maria Ana opina que “o comércio eletrônico vai continuar a crescer muito, por causa dos hábitos do consumidor, por isso ainda há muito trabalho a fazer”. O mesmo é apontado por Statista (2020), dado que também prevê uma tendência de crescimento até 2025.

A automação de processos é frisada pelo empreendedor 1 “a parte da automação, ser tudo mais fácil, mais dinâmico” e pelo empreendedor 2 “a automação existe há muitos anos, são coisas que ajudam os negócios”. O empreendedor 4 identifica os *chatbots* como uma tendência. Para Filipe Ferreira (empreendedor 2) “não é obrigatório, mas sem estas automatizações havia mais custos, não acho que seja importante para o consumidor, penso que tem mais importância no B2B.”

A inteligência artificial e a realidade aumentada são uma das tendências emergentes mais referidas. O empreendedor 2 expõe que gostava de introduzir a realidade aumentada no seu *site* “no mercado da moda, o que eu acho que seria muito importante e que nós estamos a tentar fazer e desenvolver é a realidade aumentada”. O empreendedor 3 acredita que “a realidade virtual está a ser muito explorada e veio para ficar. Acho que é uma ferramenta importante que nos vai ajudar a reduzir custos e tempo”. A fundadora da CIRELLE acrescenta que “por vezes perdemos tantas horas e investimos dinheiro a contratar modelos, fotógrafos, videógrafos e num futuro próximo vai ser possível fazer isso de forma virtual”. Esta é também uma direção do negócio eletrónico evocada por Hackl (2023).

O empreendedor 3 sugere a personalização e customização dos produtos como uma tendência, mas não se aplica à sua marca.

A literatura refere que ao nível das pequenas empresas existe um atraso na adesão ao comércio digital (ACEPI, 2022), mas estas marcas não são exemplo disso, uma vez que atuaram sempre em comércio eletrónico.

Na tabela seguinte (Tabela 14) estão expostas as perspetivas dos empreendedores digitais relativamente às tendências emergentes no modelo de negócio eletrónico.

Tabela 14- Tabela-resumo dos resultados relativos às tendências futuras do comércio eletrônico

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Crescimento das compras <i>online</i>	✓			✓
Automação	✓	✓		
Inteligência Artificial		✓		
Realidade Aumentada		✓	✓	
Personalização			✓	
<i>Chatbots</i>				✓

Embora todos os empreendedores reconheçam a importância das tendências do comércio eletrônico que reportaram, apenas o empreendedor 2 admite aplicar isso ao seu negócio. Na perspectiva do empreendedor 3, “acho que para as empresas pequenas, a curto prazo, não vai ser possível” e o empreendedor 4 aceita a importância dos *chatbots*, mas “para mim não funciona, porque é uma coisa que eu como utilizadora odeio”.

Nenhum dos empreendedores refere dois pontos que são apresentados na literatura: expansão do *mobile commerce* (Chaffey, 2010) e as redes sociais (Schäfer, 2020). O facto de nenhum dos entrevistados ter apontado estes dois pontos pode significar que isto já está muito consolidado nos seus negócios, ou seja, os seus *websites* já são responsivos para diferentes dispositivos, como o *mobile* e as redes sociais são um meio importante de comunicação nos seus negócios.

4.11. Barreiras à Internacionalização no Digital

Esta variável não reúne concordância entre os empreendedores, uma vez que as empresas têm diferentes objetivos.

Para o empreendedor 1 (Maria Granel) a internacionalização não é um desejo “nunca refleti muito sobre isto, porque a internacionalização não é um objetivo para nós. Mas

acho que (a principal barreira) é competir com outras marcas de outros países que já estão consolidadas”.

Para o empreendedor 2, a internacionalização é um propósito, mas admite que ainda está numa fase muito inicial do processo. Segundo Filipe Ferreira “as barreiras à internacionalização acabam por ser as mesmas de quando uma empresa começa. Quando se é uma empresa portuguesa e se vai lá para fora, está-se a combater com marcas 10 vezes ou 20 vezes o nosso tamanho”.

De acordo com o empreendedor 3, que vende pouco para o mercado internacional, “Portugal já é um país pequeno e já existe muita concorrência, por isso vai ser ainda maior a nível internacional”, mas também pensa que “lá fora existe maior poder de compra”.

Segundo o empreendedor 4, é “mais simples vender para fora” e “atingindo esse mercado (francês) parece-me muito mais fácil a conversão”.

Na tabela seguinte (Tabela 15) exprime as opiniões dos empreendedores em relação aos obstáculos à internacionalização.

Tabela 15- Tabela-resumo dos resultados relativos às barreiras à internacionalização

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3	Empreendedor 4
Maior concorrência	✓	✓	✓	-
Dimensão das empresas já estabelecidas		✓		

A concorrência local é, de facto, o obstáculo mais referido pelos empreendedores e também está citado na literatura por Porter (2004). Por outro lado, Daniel et al. (2020) referem que existem impedimentos regulatórios e legais; Meyer (2014) destaca as diferenças culturais e linguísticas; Putsay (2019) identifica os custos de internacionalização e Kotler et al. (2007) nomeiam a gestão da reputação e comunicação e nenhuma destas barreiras à internacionalização é especificada por nenhum dos empreendedores, uma vez que em contexto digital estas barreiras podem ser mais

diluídas, uma vez que um dos benefícios é a maior facilidade de comunicação, devido às redes sociais.

5.1. Conclusão

Num mundo cada vez mais tecnológico e digital, o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico surgem como forças impulsoras da inovação. A presente pesquisa teve como objetivo aprofundar a compreensão das dinâmicas implícitas ao digital, e os resultados aqui apresentados destacam a importância do comércio eletrónico como um catalisador no desenvolvimento de novos negócios digitais.

Tiveram-se como principais objetivos identificar as principais características do empreendedor digital; identificar disparidades de género no empreendedorismo; identificar os desafios iniciais no ambiente de empreendedorismo digital e as estratégias usadas para superá-los; analisar os benefícios do empreendedorismo digital e do comércio eletrónico; identificar os fatores que contribuem para o sucesso e sustentabilidade das empresas digitais; avaliar como a experiência do cliente afeta a retenção e a fidelização do mesmo; entender a perceção do empreendedor digital em relação aos riscos para o cliente; identificar quais as métricas de desempenho mais importantes; explorar as tendências do comércio eletrónico e identificar as principais barreiras à internacionalização.

A metodologia de entrevistas em profundidade semiestruturadas para análise da perceção dos gestores sobre as suas empresas propiciou uma recolha de dados rica, adequada e relevante, assim como obter uma visão acerca de realidades organizacionais distintas em Portugal. Os empreendedores incluídos no estudo têm diferentes experiências profissionais e são criadores da Maria Granel, SHE by JLo, CIRELLE e Maria Góis. A primeira é uma empresa de produtos alimentares e as três últimas atuam no mercado da moda.

Os quatro empreendedores digitais que participaram no estudo demonstraram adotar estratégias para melhorar a experiência do consumidor e reconhecem que não é fácil entrar no mercado com negócios de comércio eletrónico. Contudo, também referem inúmeros benefícios associados ao empreendedorismo digital e comércio eletrónico comparativamente ao modelo de negócio tradicional, que estão em concordância com o que foi estudado na revisão da literatura. Entre os maiores benefícios estão o maior alcance, visto que é a nível global, a redução de custos que existe comparativamente a um negócio digital e a facilidade na recolha e análise de dados do consumidor *online*.

A pesquisa demonstrou que o sucesso no ambiente digital especificamente em comércio eletrônico, depende não apenas de fatores técnicos, como a infraestrutura tecnológica, a construção de um *website* otimizado, mas também da experiência do consumidor durante todo o processo de compra. Assim, deve existir uma abordagem holística para o empreendedorismo digital, que combine habilidades técnicas com a orientação empreendedora, gestão de riscos e uma definição de uma estratégia sólida.

É importante notar que, embora o empreendedorismo digital e o comércio eletrônico ofereçam incalculáveis oportunidades, também enfrentam desafios significativos, como fatores legais e regulamentares, a rápida evolução da tecnologia, o alcance e confiança dos utilizadores, os recursos financeiros e fatores externos, designadamente na parte logística.

As características e competências mais relevantes para um empreendedor digital são a criatividade, o foco na inovação, ter boas capacidades de gestão e ser comunicativo. Embora as diferenças entre o empreendedorismo feminino e masculino se tenham vindo a dissipar, verifica-se que ainda existem mais dificuldades para as mulheres, que estão sobretudo ligadas às características pessoais, culturais e educacionais.

De acordo com os quatro empreendedores da amostra, os empreendedores digitais preocupam-se com a experiência do consumidor *online*, por isso adotam processos de melhoria durante as várias fases. Na etapa antes da compra destacam-se o *feedback* direto dos clientes, estratégias de *marketing*, como influenciadoras digitais. Durante a compra é extremamente importante que todo o *website* esteja devidamente otimizado e que haja diversidade de métodos de pagamento. No pós-compra é fundamental ter em conta a política de reembolsos e devoluções e a logística relacionada com as entregas. Na ótica dos empreendedores, os maiores riscos que os utilizadores de lojas *online* enfrentam são as expectativas em relação aos produtos (qualidade e tamanhos) e os pagamentos.

Ao fatores-chave de sucesso de uma empresa de comércio eletrônico não são muito distintos de uma empresa tradicional – qualidade e inovação dos produtos, a identificação dos consumidores com a missão e valores da marca e uma boa experiência do consumidor. As principais métricas de desempenho são a faturação e a margem de lucro, apesar de existirem outras, como a conversão, a taxa de abandono do carrinho e os cliques (orgânicos e anúncios), segundo os quatro empreendedores digitais da amostra.

Prevê-se um aumento contínuo das compras em sites ou aplicações de comércio eletrónico e há tendências imergentes que são inegáveis, como a utilização da inteligência artificial e a realidade aumentada.

Para estes pequenos negócios de comércio eletrónico estabelecidas em Portugal, as maiores barreiras à internacionalização são a maior concorrência e a dimensão das empresas estabelecidas nos países para onde se pretende internacionalizar.

Em suma, este estudo reforça a importância do empreendedorismo digital e do comércio eletrónico. As conclusões aqui apresentadas incentivam a contínua pesquisa e inovação nesse campo, com o objetivo de capacitar os empreendedores portugueses, com pequenas empresas que atuam em comércio eletrónico, a crescerem num ambiente digital em constante evolução.

5.2. Consequências para a Gestão

Com as conclusões retiradas da análise e discussão de resultados, tornou-se possível identificar algumas das boas práticas para um empreendedor digital desenvolver o seu negócio de comércio eletrónico. Relativamente às principais características e competências, qualquer empreendedor deve ser criativo e inovador. Quanto aos maiores desafios, este estudo apresenta os maiores obstáculos que um empreendedor digital português pode enfrentar no desenvolvimento do seu negócio, contribuindo com lições importantes. Para além disso, o foco na experiência do consumidor durante todo o processo de compra e nos riscos que este pode encontrar e estratégias e táticas, como recolher *feedbacks*, otimizar o *website* e disponibilizar vários métodos de pagamento são aspetos que qualquer empresa que comece agora no digital se deve focar.

Por último, este estudo contribui ainda com tendências emergentes nos negócios digitais, como a realidade aumentada que se deve ter em consideração.

5.3. Limitações e Investigação Futura

Existiram algumas limitações ao estudo, nomeadamente não existir muita literatura sobre o empreendedorismo digital, uma vez que ainda é um conceito recente e emergente, e a dificuldade em agendar entrevistas com os empreendedores digitais, devido a agendas preenchidas. Foram consideradas 4 empresas portuguesas de pequena dimensão, o que faz com diversas áreas de negócio não tenham sido incluídas. Por isso, alargar a amostra

e incluir mais empreendedores homens pode ajudar a ter um conhecimento mais profundo em alguns dos temas.

Para a continuação desta linha de investigação, sugere-se que a pesquisa seja ampliada a empresas de média e grande dimensão, com diferentes processos de internacionalização. Partindo desta investigação qualitativa, poder-se-á desenvolver uma investigação quantitativa, no sentido de verificar se estas conclusões se aplicam a um número mais alargado de empreendedores ou se surgem novas conclusões.

No que se refere a investigações futuras, poder-se-á ainda comparar perspetivas de empreendedores em países diferentes, para identificar similaridades e diferenças em relação aos objetivos definidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEPI. (2022). Economia digital em Portugal. In *ACEPI*.
<https://www.acepi.pt/pt/estudos/estudo-da-economia-digital/>
- Agarwal, V., & Pandey, D. (2014). E-commerce transactions: An empirical study e-commerce transactions: An empirical study. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 4(3), 669–671.
- Akhter, F. (2017). Entrepreneurship and sustainability issues. *The International Journal*, 5(1), 9-22. <https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1>
- Alarif, A., Alsaleh, M., & Alomar, N. (2017). A model for evaluating the security and usability of e-banking platforms. *Computing*, 99(5), 519–535.
<https://doi.org/10.1007/s00607-017-0546-9>
- Alshibly, H., & Chiong, R. (2015). Customer empowerment: Does it influence electronic government success? A citizen-centric perspective. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 393–404.
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.05.003>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Antoniou, G., & Batten, L. (2011). E-commerce: Protecting purchaser privacy to enforce trust. *Electronic Commerce Research*, 11(4), 421–456.
<https://doi.org/10.1007/s10660-011-9083-3>
- Asadi, A. R., & Hemadi, R. (2018). Design and implementation of a chatbot for e-commerce. *Information Communication Technology Development and Doing Business*.
https://www.researchgate.net/publication/327931660_Design_and_implementation_of_a_chatbot_for_e-commerce

- Asmare, A., & Zewdie, S. (2022). Omnichannel retailing strategy: A systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- Babenko, V., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O., & Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences*, 65(1), 04016. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504016>
- Baluch, A. (2023). 38 e-Commerce statistics of 2023 – forbes advisor. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/ecommerce-statistics/>
- Barker, T. J., & Zabinsky, Z. B. (2008). Reverse logistics network design: A conceptual framework for decision making. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1(4), 250–260. <https://doi.org/10.1080/19397030802591196>
- Barnes, S., & Vidgen, R. T. (2002). An integrative approach to the assessment of ecommerce quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3), 114–127.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Carpenter, A., & Wilson, R. (2021). A systematic review looking at the effect of entrepreneurship education on higher education student. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100541. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100541>

- Carvalho, J. C. (2020). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento* (3rd ed.). Edições Sílab.
- Chaffey, D. (2010). *E-business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice*. Ft Prentice Hall.
- Chakraborty, A., Shankar, R., & Marsden, J. R. (2022). An empirical analysis of consumerunfriendly e-commerce terms of service agreements: Implications for customer satisfaction and business survival. *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Chang, K., Jackson, J., & Grover, V. (2003). E-commerce and corporate strategy: An executive perspective. *Information & Management*, 40(7), 663–675. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(02\)00095-2](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(02)00095-2)
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>
- Chou, S., Chen, C.-W., & Lin, J.-Y. (2015). Female online shoppers. *Internet Research*, 25(4), 542–561. <https://doi.org/10.1108/intr-01-2014-0006>
- Colla, E., & Lapoule, P. (2012). E-commerce: Exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(11), 842–864. <https://doi.org/10.1108/09590551211267601>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1). NCBI. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Dan, C. (2014). Electronic commerce: State-of-the-Art. *American Journal of Intelligent Systems*, 4(4), 135–141. <https://doi.org/10.5923/j.ajis.20140404.02>

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2020). *International business: Environments and operations* (16th ed.). Pearson Education Ltd.
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S., & Warkentin, M. (2021). A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 68–89. <https://doi.org/10.1111/jpim.12560>
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship practice and principles*. London Routledge. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NyqDBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Drucker,+P.+\(2014\)+Innovation+and+Entrepreneurship.+Routledge,+New+York.&ots=BMsAmqFb8b&sig=mA-xdYqunCJUJY9V8xKqktHz6H0&redir_esc=y#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20\(2014\)%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.%20Routledge%2C%20New%20York.&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=NyqDBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Drucker,+P.+(2014)+Innovation+and+Entrepreneurship.+Routledge,+New+York.&ots=BMsAmqFb8b&sig=mA-xdYqunCJUJY9V8xKqktHz6H0&redir_esc=y#v=onepage&q=Drucker%2C%20P.%20(2014)%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.%20Routledge%2C%20New%20York.&f=false)
- Ehikioya, S. A., & Guillemot, E. (2020). A critical assessment of the design issues in e-commerce systems development. *Engineering Reports*, 2(4), e12154. <https://doi.org/10.1002/eng2.12155>
- Enge, E. (2010). *The art of SEO*. O'reilly.
- Faloye, D. O. (2014). The adoption of e-commerce in small businesses: Empirical evidence from retail sector in nigeria. *Journal of Business & Retail Management Research*, 8(2).
- Farhan Swadi, A., & Abed al-hayy Al-dalaien, A. (2021). Impact of organizational entrepreneurship characteristics on entrepreneurial orientation: Moderating role of firm size and education. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 478–487. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.39](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.39)

- Ferriss, T. (2011). *Escape the 9-5, live anywhere and join the new rich*. Vermilion.
- Fortin, M.-F., & Salgueiro, N. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização* (Vol. 2). Lusociência.
- Frazão, C., & Kepler, J. (2016). *Vendas na era digital*. Castor De Papel.
- Gala, K., Schwab, A., & Mueller, B. (2023). Star entrepreneurs on digital platforms: Heavy-tailed performance distributions and their generative mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 106347–106347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106347>
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.
- Ghosh, S., Hughes, M., Hughes, P., & Hodgkinson, I. (2021). *Corporate digital entrepreneurship: Leveraging industrial internet of things and emerging technologies*. Digital Entrepreneurship.
- Guillebeau, C. (2012). *The \$100 startup : Reinvent the way you make a living, do what you love, and create a new future*. Crown Business.
- Guthrie, C. (2014). The digital factory a hands-on learning project in digital entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(1).
- Hackl, C. (2023). *Into the metaverse*. Bloomsbury Publishing.
- Hajli, N., Sims, J., & Shanmugam, M. (2014). A practical model for e-commerce adoption in iran. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(6), 719–730. <https://doi.org/10.1108/jeim-09-2013-0070>
- Hamad, H., Elbeltagi, I., & El-Gohary, H. (2018). An empirical investigation of business-to-business e-commerce adoption and its impact on smes competitive advantage: The case of egyptian manufacturing smes. *Strategic Change*, 27(3), 209–229. <https://doi.org/10.1002/jsc.2196>

- Hardie, B. G. S., Ross, M., & Fader, P. (2022). *The customer-base audit*. Wharton Digital Press.
- Harris, M. L., & Gibson, S. G. (2008). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. *Education + Training*, 50(7), 568–581. <https://doi.org/10.1108/00400910810909036>
- Helmy Mohamad, A., Farouk Hassan, G., & S. Abd Elrahman, A. (2021). Impacts of e-commerce on planning and designing commercial activities centers: A developed approach. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(4), 101634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2021.11.003>
- Hsieh, Y.-J., & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95(1), 315–323. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.033>
- Hull, C. E., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), 290. <https://doi.org/10.1504/ijnvo.2007.015166>
- Hussain, A., Akbar, M., Shahzad, A., Poulouva, P., Akbar, A., & Hassan, R. (2022). E-Commerce and SME performance: The moderating influence of entrepreneurial competencies. *Administrative Sciences*, 12(1), 13. <https://doi.org/10.3390/admsci12010013>
- Ifinedo, P. (2012). *Facilitating the intention to expand e-business payment systems use in nigerian small firms: An empirical analysis*. Intech Open Access Publisher.
- Išoraitė, M., & Miniutienė, N. (2018). Electronic commerce: Theory and practice. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics)*, 2(2), 73. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v2i2.78>

- Jakob Nielsen, & Pernice, K. (2010). *Eyetracking web usability*. New Riders.
https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=EeQhHqjgQosC&oi=fnd&pg=PR6&dq=nielsen+e+pernice+2010&ots=kt_zEx5-aW&sig=kecFB4FaDSN8BqGobht6Geiwxyc&redir_esc=y#v=onepage&q=nielsen%20e%20pernice%202010&f=false
- Jia, L., Liu, X., & Liu, Y. (2018). Impact of different stakeholders of bike-sharing industry on users' intention of civilized use of bike-sharing. *Sustainability*, 10(5).
- Jordan, R. (2019). *Maverickism: Round pegs in square holes-the who, what and why of mavericks in organisations*.
- Jordan, R., Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2022). Positively deviant: New evidence for the beneficial capital of maverickism to organizations. *Group & Organization Management*, 48(5), 105960112211022. <https://doi.org/10.1177/10596011221102297>
- Kanchan, U., & Kumar, N. (2015). A study about impact of customer characteristics on online purchase behavior in indian context. *American Journal of Economics and Business Administration*, 7(3), 130–138. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2015.130.138>
- Kathuria, R., & Joshi, M. P. (2007). Environmental influences on corporate entrepreneurship: Executive perspectives on the internet. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(2), 127–144. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0029-5>
- Kaushik, A. (2009). *Web analytics 2.0*. John Wiley & Sons.

- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2001). Breaking through boundaries for organizational innovation: New managerial roles and practices in e-commerce firms. *Journal of Management*, 27(3), 347–361. <https://doi.org/10.1177/014920630102700307>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Niemand, T., Hensellek, S., & de Cruppe, K. (2021). A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. *Journal of Business Research*, 125, 508–519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.041>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship a research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/ijebr-06-2018-0425>
- Kristensen, E. (2022). *15 cart abandonment statistics you must know in 2022*. www.drip.com. <https://www.drip.com/blog/cart-abandonment-statistics>
- Krug, S. (2014). *Don't make me think, revisited : A common sense approach to web usability*. New Riders.
- Lacka, E., Chan, H. K., & Nick, N. (2014). *E-commerce platform acceptance*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-06121-4>
- Le Dinh, Vu, M., & Ayi Gavriel Ayayi. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1).

- Lima, L., & Nassif, V. (2017). Capital psicológico e comportamento empreendedor sob uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras. *Revista de Sustentabilidade E Empreendedorismo*.
- Liu, M., Min, S., Ma, W., & Liu, T. (2021). The adoption and impact of E-commerce in rural China: Application of an endogenous switching regression model. *Journal of Rural Studies*, 83, 106–116. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.02.021>
- Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Polo-Redondo, Y., & Grünhagen, M. (2014). Ebusiness implementation and performance: Analysis of mediating factors. *Internet Research*, 24(2).
- Marcotte, E. (2011). *Responsive web design*. A Book Apart. https://www.academia.edu/5868142/RESPONSIVE_WEB_DESIGN_Ethan_Marcotte
- Marlow, S., & Patton, D. (2005). All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 717–735. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x>
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business* (1st ed.). Publicaffairs.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2019). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems.

- Journal of Business Research*, 125(1).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>
- Newland, B., & Handley, F. (2016). Developing the digital literacies of academic staff: An institutional approach. *Research in Learning Technology*, 24(1), 31501.
<https://doi.org/10.3402/rlt.v24.31501>
- Ngoasong, M. Z. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 483–500.
<https://doi.org/10.1108/jsbed-01-2017-0014>
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604.
- North, K., Aramburu, N., Lorenzo, O., & Rego, A. Z. (2019). Digital maturity and growth of smes: A survey of firms in the basque country (spain). *IFKAD*.
- Omprakash Kaiwartya, Prasad, M., & Prakash, S. (2017). An investigation on biometric internet security. *International Journal of Network Security*, 19(2), 167–176.
[https://doi.org/10.6633/ijns.201703.19\(2\).01](https://doi.org/10.6633/ijns.201703.19(2).01)
- Pais, J. (2014). *Diferenças entre géneros no empreendedorismo* [Dissertação De Mestrado].
- Panetta, K. (2018). *5 trends emerge in gartner hype cycle for emerging technologies 2018*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-emerge-in-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2018>
- Poliakh, V., Krivosheeva, N., Klochko, V., Sharapova, O., & Chujko, N. (2017). E-commerce: theoretical and legal framework and the current situation in Ukraine. *ScienceRise*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2017.101077>
- Prendes-Espinosa, P., Solano-Fernández, I. M., & García-Tudela, P. A. (2021). EmDigital to Promote Digital Entrepreneurship: The Relation with Open

- Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 63. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010063>
- Pustay, R. W. (2019). *International business: A managerial perspective, global edition*. Pearson Education Limited.
- Qinghe, Y. (2014). The online shopping change the retail business model: A survey of the people use online shopping in china. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(5), 77–110. <https://doi.org/10.9790/487x-15577110>
- Quivy, R., & Luc Van Campenhoudt. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa Gradiva.
- Reynolds, J. (2004). *The complete e-commerce book*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781482295665>
- Ries, E. (2011). *The lean startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3217403
- Risberg, A. (2023). A systematic literature review on e-commerce logistics: Towards an e-commerce and omni-channel decision framework. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/09593969.2022.2089903>
- Rosário, A., & Raimundo, R. (2021). Consumer marketing strategy and e-commerce in the last decade: A literature review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3003–3024. mdpi. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>
- Salamzadeh, A., Arasti, Z., & Elyasi, G. M. (2017). Creation of ict-based social start-ups in iran: A multiple case study. *Journal of Enterprising Culture*, 25(01), 97–122. <https://doi.org/10.1142/s0218495817500042>

- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Schäfer, S. (2020). Illusion of knowledge through Facebook news? Effects of snack news in a news feed on perceived knowledge, attitude strength, and willingness for discussions. *Computers in Human Behavior*, *103*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.08.031>
- Sena, V., Scott, J., & Roper, S. (2010). Gender, borrowing patterns and self-employment: Some evidence for england. *Small Business Economics*, *38*(4), 467–480. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9272-9>
- Shahriari, S., Mohammadreza, S., & Gheiji, S. (2015). E-commerce and it impactson global trend and market. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, *3*(4), 49–55. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v3.i4.2015.3022>
- Simchi-Levi, D. (2013). *Operations rules : Delivering customer value through flexible operations*. Cambridge, Mass. Mit Press.
- Šojdrová, M. (2015). *Relatório sobre a promoção do empreendedorismo jovem através da educação e da formação*. Comissão Europeia. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0239_PT.html
- Solomon, M. (2016). *O comportamento do consumidor*. Bookman.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Statista. (2023). Revenue of the e-commerce market in portugal from 2018 to 2027 (in billion U.S. dollars). In *Statista*. <https://www.statista.com/forecasts/1263657/portugal-retail-e-commerce-sales>
- Steininger, D. M. (2018). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, *29*(2), 363–407. <https://doi.org/10.1111/isj.12206>

- Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (2015). The relative importance of e-tailer website attributes on the likelihood of online purchase. *Internet Research*, 25(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/intr-07-2013-0131>
- Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & T., R. (2019). Entrepreneurial competencies and smes' growth: The mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/apjba-05-2018-0084>
- Thiel, J., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2014). Developing entrepreneurial expertise: Cognitive entrenchment and decision incongruence. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 15225. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.250>
- Torkzadeh, G., & Dhillon, G. (2002). Measuring factors that influence the success of internet commerce. *Information Systems Research*, 13(2), 187–204. <https://doi.org/10.1287/isre.13.2.187.87>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Traver, C., & Laudon , K. (2021). *E-commerce 2021-2022 : Business. technology. society. , ebook, global edition*. Pearson.
- Turban, E., & King, D. (2018). *Electronic commerce 2018 a managerial and social networks perspective*. Springer International Publishing Ag.
- Van Horne, C., Zhang, Y., & Dutot, V. (2016). *Young entrepreneurs and the digital space: Case studies from the UAE*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/312017053_Young_Entrepreneurs_and_the_Digital_Space_Case_Studies_from_the_UAE

- V.Streltsov, A., & I. Yakovlev, G. (2019). Ensuring competitive advantages of the industrial enterprises and entrepreneurship in a digital economy. *Helix*, 9(1), 4753–4757. <https://doi.org/10.29042/2019-4753-4757>
- Wang, J., & Zhang, X. (2022). The value of influencer channel in an emerging livestreaming e-commerce model. *Journal of the Operational Research Society*, 74(4), 1–13. <https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2027825>
- Winkler, C., & Medeiros, J. (2011). *Mulheres empreendedoras: Uma questão de gênero*. Livro De Actas Do Simpósio Género E Políticas Públicas.
- Wright, N., Nagle, F., & Greenstein, S. M. (2020). Open source software and global entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3636502>
- Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., Liu, Z., & Tsai, S.-B. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur’s digital leadership on digital entrepreneurial success. *Information Processing & Management*, 60(6), 103498. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103498>
- Xiao, X., Liu, Y., & Zhang, Z. (2012). The analysis of the logistics mode decision to e-commerce. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 10(4), 57–70. <https://doi.org/10.4018/jeco.2012100105>
- Zerbini, C., Bijmolt, T. H. A., Maestripieri, S., & Luceri, B. (2022). Drivers of Consumer Adoption of e-Commerce: a Meta-Analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 39(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.04.003>
- Zhang, H., Jia, F., & You, J.-X. (2023). Striking a balance between supply chain resilience and supply chain vulnerability in the cross-border e-commerce supply chain. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(3), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1948978>

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A.
(2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of
Interactive Marketing*, 24(2), 168–180.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>

Apêndice I – Guião de Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Este guião de entrevista integra a estratégia de recolha de dados de um trabalho académico desenvolvido por uma estudante do mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. A sua finalidade consiste em compreender o processo de empreendedorismo digital em negócios de comércio eletrónico.

1. Quais as características pessoais que reconhece como determinantes para desenvolver um negócio de comércio eletrónico?
2. Considera que as barreiras ou dificuldades para uma empreendedora são diferentes das que existem para um homem? Se sim, quais?
3. Quais foram os principais desafios que enfrentou ao desenvolver um novo negócio digital, no mercado de comércio eletrónico?
4. Explique quais as estratégias que usou para superar os desafios referidos.
5. Quais os benefícios específicos que o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico têm em comparação com os modelos de negócios tradicionais?
6. Que processos foram implementados na sua empresa para melhorar a experiência do utilizador, durante todo o processo (pré, durante e pós-compra)?
7. Quais os fatores-chave que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da empresa?
8. Na sua perspetiva, quais são os maiores riscos que o utilizador encontra que o podem fazer desistir de uma compra online? Já obteve feedback dos clientes sobre este assunto?
9. Quais as principais métricas de desempenho (KPI) que a empresa utiliza? Quais se destacam mais pela positiva para mostrar o sucesso do seu modelo de negócio?

10. Quais as tendências emergentes no comércio eletrônico que considera serem mais relevantes? Quais está a pensar incluir no seu negócio e porquê?
11. Quais considera que podem ser as maiores barreiras à internacionalização, no seu caso?

Apêndice II – Entrevista Eunice Maia, Maria Granel

Qual é a sua idade?

42 anos

Há quantos anos é empreendedora digital e começou com o negócio Maria Granel?

Comecei com a Maria Granel, abrimos as portas em 2015, mas começamos a preparar tudo em 2013, portanto cerca de 10 anos. Na verdade, começamos com a parte digital poucos meses antes de abrir a loja, porque percebemos logo a importância do canal digital e foi logo muito importante no nosso negócio.

Quantos colaboradores tem a sua empresa neste momento?

9 pessoas

Qual a expectativa de faturação para 2023?

No passado, em 2022, salvo erro, estivemos nos 750 000 € a 1 000 000 €, mas este ano não estamos perto desse valor, porque estamos a viver uma situação económica má em Portugal.

A empresa já se internacionalizou?

Não, nem pretendemos, não faz parte dos planos para já.

Quais as características pessoais que reconhece como determinantes para desenvolver um negócio de comércio eletrónico?

Eu acho que é essencial criatividade, consistência e não tenho uma palavra só, mas a capacidade de perceber a dor do outro e de criar soluções e serviços em função dessas necessidades.

Considera que as barreiras ou dificuldades para uma empreendedora são diferentes das que existem para um homem? Se sim, quais?

Sem dúvida. Atualmente já estão mais esbatidas, digamos assim, mas ainda se notam diferenças. Vou ser muito sincera, como disse, tenho 42 anos, sou aqui de uma geração

um pouco diferente e ainda ontem estava a comentar que em termos de literacia financeira, embora seja geral em Portugal, porque não é algo que esteja incluído na educação de base, mas acho que as mulheres têm muito mais dificuldade à partida, porque desempenharam sempre funções diferentes não tanto associadas à parte financeira, e por isso continua a ser mais difícil, embora tenha melhorado. Mas, para ter uma noção, na nossa empresa é o meu marido que está com a parte da gestão financeira e eu estou muito mais associada à parte da comunicação e eu acho que há exceções, mas isto é representativo do que costuma acontecer.

Quais foram os principais desafios que enfrentou ao desenvolver um novo negócio digital, no mercado de comércio eletrónico?

Sobretudo do ponto de vista legal ou regulatório. Há coisas que não são evidentes e tivemos de consultar advogados. Acho que a tutela devia garantir, neste caso o ministério da economia, devia garantir uma espécie de manual de boas práticas (se calhar existe, mas nós nunca tivemos acesso) e também assegurar que aquilo que é obrigatório por lei e estou a lembrar-me de detalhes como ter de colocar junto do número de telefone que se trata de chamadas pagas, o livro de reclamações, os termos e condições, e nada disto é óbvio e é importante cumprir por todos os motivos, mas principalmente por podermos incorrer em contraordenações que são significativas do ponto de vista financeiro – apoio jurídico.

Outro desafio que é uma enorme frustração é a construção do próprio website, porque mesmo com o apoio do ponto de vista do design, há uma parte que é quase 90% do trabalho que é do empreendedor, porque temos de ser nós a reunir a informação toda para que alguém coloque isso *online*. Não sei se tem a ver com a forma como faço o recrutamento, mas já trabalhei com várias equipas para desenvolver o site e já vamos no

segundo site, mas a verdade é que tenho de ser sempre eu a perceber quais são as tendências de mercado e a pedir para fazer assim, quando era importante do outro lado haver uma certa proatividade e pessoas que nos trouxessem soluções; acho que está tudo muito em cima dos empreendedores, era importante ter uma espécie de cluster para nos ajudar.

Explique quais as estratégias que usou para superar os desafios referidos.

A nível do problema sobre legislação não tive outra hipótese a não ser recorrer a advogados, porque não é mesmo a minha área e são coisas bastante técnicas e difíceis, não só a nível digital, do *website*, mas também para abrir a minha empresa, são precisas muitas horas para perceber o assunto.

A nível do site, continuo a procurar inspiração na concorrência e também tenho algumas opiniões dos meus clientes. Ouvir o que os clientes nos dizem é muito importante para corrigir erros, não só no site, mas no negócio em geral.

Quais os benefícios específicos que o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico têm em comparação com os modelos de negócios tradicionais?

Inúmeros benefícios. Por exemplo, no nosso caso que é um negócio muito específico, portanto estamos a falar de uma loja a granel, por isso os dispensadores no ponto de venda físico são limitados do ponto de vista da informação, nós colocamos apenas a informação obrigatória por lei, tentamos arranjar formas criativas para o cliente ler mais sobre o produto, seja através de *QR codes*, seja através de etiquetas. No caso da loja online, a informação é muito mais acessível, está muito mais desenvolvida, do ponto de vista da transparência, apostamos na introdução de vídeos, por exemplo, colocar um vídeo com os produtores do produto para as pessoas verem o processo. Há uma série de ferramentas que o físico não permite.

Que processos foram implementados na sua empresa para melhorar a experiência do utilizador, durante todo o processo (pré, durante e pós-compra)?

Essencialmente nós pedimos a pessoas para testarem e nos darem feedback. Sinceramente acho que temos algumas lacunas, porque ainda no outro dia uma cliente minha estava a desabafar que o site é muito bonito, mas que ela encontra na concorrência sites mais feios, mas mais funcionais. Há erros que são os clientes a detetar.

Quais os fatores-chave que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da empresa?

Eu diria, pelo feedback que recebemos, há um aspeto que eu diria que é o “aspeto estrela” e que tem a ver com a qualidade dos produtos, que é o nosso elemento diferenciador, não nos posicionamos pelo preço, posicionámo-nos pela qualidade, durabilidade e impacto. Outro aspeto tem a ver com a experiência sobretudo no físico, que é um atendimento altamente personalizado, uma loja de bairro. A consciência associada ao nosso nicho – a sustentabilidade- acaba por ser a nossa missão e distinguimo-nos por isso.

Na sua perspetiva, quais são os maiores riscos que o utilizador encontra que o podem fazer desistir de uma compra online? Já obteve feedback dos clientes sobre este assunto?

Acho que, também na minha perspetiva de consumidora, se eu não encontro informação detalhada, isso para mim é uma *red flag*. Depois o tempo, a rapidez, a capacidade de resposta, do site, mas também a nossa. Também as formas de pagamento, muitas vezes há receio. As pessoas não gostam de ser incomodada com coisas na perspetiva de venda, mas sim mais do lado didático

Quais as principais métricas de desempenho (KPIs) que a empresa utiliza? Quais se destacam mais pela positiva para mostrar o sucesso do seu modelo de negócio?

Não temos isto sistematizado, vou falar por alto, mas as vendas e a conversão, no online. Analisamos os relatórios do ponto físico e da loja online. Temos acesso ao abandono do carrinho. Do ponto de vista, qualitativo os feedbacks que nos fazem chegar.

Quais as tendências emergentes no comércio eletrônico que considera serem mais relevantes? Quais está a pensar incluir no seu negócio e porquê?

A parte da automação, ser tudo mais fácil, mais dinâmico. Por exemplo, quando se seleciona um método de pagamento, os dados ficam lá gravados, para que não seja necessário estar sempre a preencher tudo de novo. Considero que as compras pelo *website* ainda vão crescer mais, mas também sei que vamos ter de melhorar o nosso site.

Quais considera que podem ser as maiores barreiras à internacionalização, no seu caso?

Nunca refleti muito sobre isto, porque a internacionalização não é um objetivo para nós. Mas acho que é mesmo competir com outras marcas dos outros países que já estão consolidadas.

Apêndice III – Entrevista Filipe Ferreira, SHE by JLO

Qual é a sua idade?

37

Há quantos anos é empreendedor digital e começou com o negócio SHE by JLO?

Comecei aos 19 anos, mas não foi com esta empresa, a nível de empreendedorismo digital esta é a primeira. Eu comecei na consultoria, trabalhei em empresas de consultoria. Aos 19 anos comecei o meu primeiro negócio, que estava relacionado com o setor automóvel, típico dos homens. Depois tive outros negócios, mas a consultoria sempre foi o mais importante, até porque uma pessoa com 19 anos não sabe nada da vida, está a aprender e todos os conhecimentos que ganhei foi graças à consultoria e fui usando. Mas uma empresa à qual dediquei 100% de mim foi a SHE. A Joana é a minha mulher e é a fundadora desta marca (ela era para estar nesta reunião, mas teve uma reunião com o fornecedor). A Joana já não, ela sempre trabalhou em televisão, este foi o início no empreendedorismo.

Quantos colaboradores tem a sua empresa neste momento?

8 mas já teve 14, reduzimos devido à automatizações de sistemas.

Qual a expectativa de faturação para 2023?

Entre 800 000 a 1 000 000 €.

A empresa já se internacionalizou?

Estamos neste preciso momento num processo de internacionalização, mas muito inicial, a começar.

Quais as características pessoais que reconhece como determinantes para desenvolver um negócio de comércio eletrónico?

Ter uma visão muito de gestão é muito importante. É muito importante a humanização da marca, dou sempre o exemplo da Marta da Teleseguros, é uma cara que está à frente da marca. É preciso ser muito transparente e inovador. São as características mais

importantes para se lançar uma marca de e-commerce ou outra marca qualquer, na verdade, mas o e-commerce é mais importante a transparência e humanização.

Considera que as barreiras ou dificuldades para uma empreendedora são diferentes das que existem para um homem? Se sim, quais?

Na minha ótica, neste momento não. Acho que tem mais a ver com o background de cada pessoa do que com o facto de ser homem ou mulher. Também tem a ver com a área de negócio onde se vai entrar, acredito perfeitamente que uma mulher que queira entrar no mercado português ligado a automóveis seja muito mais difícil, mas isso até tem mais a ver com a cultura portuguesa. Tal como o homem entrar na parte da moda também é difícil, ok? Se eu sozinho fosse entrar na parte da moda era muito mais difícil do que entrar com a Joana. Não acho que tenha tanto a ver com o facto de ser um homem ou uma mulher, mas com base no mercado onde te vais inserir.

Quais foram os principais desafios que enfrentou ao desenvolver um novo negócio digital, no mercado de comércio eletrónico?

Chegar às pessoas e manter a confiança das pessoas. Primeiro chegar às pessoas, é o maior desafio de todos, é chegar sem gastar rios de dinheiro, como é claro e depois ganhar confiança – nós chegamos às pessoas, as pessoas conhecem-nos, mas depois é difícil manter essa confiança. São os dois pilares mais difíceis de manter no e-commerce.

Explique quais as estratégias que usou para superar os desafios referidos.

Ativações de marca, disponibilizar vários métodos de contacto (telefone, e-mail, Instagram). Em Portugal, estou a falar em Portugal, lá fora é diferente, mas em Portugal as pessoas ainda ligam muito ao telefone e quando ouvem alguém do outro lado que lhes consegue resolver um problema – não é como ligar para um *call center* em que ninguém lhes consegue resolver o problema. A pessoa liga para aqui, alguém atende, alguém

resolve o problema, alguém é simpático com ela, alguém lhe pergunta como é que está o dia. Às vezes não conseguimos ajudar, porque nem sempre dá para ajudar, mas estar lá para a pessoa é o segredo para ganhar a confiança do cliente, porque o cliente sabe que se tiver algum problema pode ligar e há uma pessoa que resolve e que percebe do problema. Desde o início desta marca até hoje, o meu número está no serviço ao cliente. Ou seja, se alguém tiver um problema realmente sério, não trato de problemas de logística, porque já não tenho tempo para isso, mas se alguém tiver um problema sério pode ligar para mim.

Que processos foram implementados na sua empresa para melhorar a experiência do utilizador, durante todo o processo (pré, durante e pós-compra)?

A nível de experiência do pré-compra e durante é muito diferente do pós-compra – são duas coisas completamente distintas. O pré-compra são estratégias de marketing para chegar ao cliente, mostrar a coleção. Inovações são muito importantes, como mandar mensagens, como fazer ativações de marca, fazer eventos físicos – aí nós oferecemos experiências ao cliente para ele nos conhecer, para ele olhar e gostar, ok? Pronto. Na parte da compra é a otimização do site. Na pós-compra é isso que eu estou a dizer: nós nos disponibilizamos para resolver um problema.

Quais os benefícios específicos que o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico têm em comparação com os modelos de negócios tradicionais?

Muitos benefícios. Primeiro a parte dos custos, embora haja custos na criação de um site, não há custos com o espaço físico, com vários funcionários para a loja. Depois o grande acesso, toda a gente consegue aceder e não só as pessoas que vivem perto da loja e podem aceder no conforto da sua casa, trabalho, etc, a qualquer hora do dia. É mais fácil inovar, é mais fácil ver o que a concorrência faz.

Quais os fatores-chave que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da empresa?

O nosso sucesso teve a ver muito com influenciadores digitais e atrizes/apresentadoras. Nós trabalhamos com 80% das atrizes e apresentadoras em Portugal. Muitas delas adoram e compram connosco quando querem oferecer alguma coisa para a mãe, para a irmã... Essa estratégia foi importante, porque deu confiança e chegamos às pessoas ao mesmo tempo e acho que isso é um passo crucial para o crescimento desta empresa. Além disso e muito importante, a abordagem ao mercado não ser mais uma loja. Nós não somos mais uma loja, nós entramos no mercado com uma oferta diferente daquilo que existe em Portugal. Porquê? Nós não temos coleções, não temos nada disso. Nós temos novidades. O que nós oferecemos ao nosso cliente? Novidades todos os dias. Ou seja, hoje está sol, tem t-shirts, amanhã está chuva, tem casacos. Nós oferecemos novidades todos os dias, a preços baixos, com bom serviço ao cliente, isso é o nosso pilar e missão. Isso foi uma coisa muito importante porque as pessoas não veem a coleção e só passados dois ou três meses é que veem outra coisa. Não, todos os dias há coisas a acontecer nesta empresa. A nível interno é uma dor de cabeça, porque temos de estar sempre a produzir conteúdo. Nós não paramos de produzir conteúdo. Para além de a cliente ver a peça, há uma componente de entretenimento, porque brincamos, porque mostramos, porque nos rimos; as pessoas estão ali também a rir-se connosco; não fazemos aqueles diretos que toda a gente faz. A gente quer fazer coisas diferentes. Nós crescemos com uma componente de influenciadores e atrizes, mas depois cativamos o nosso cliente para ficar connosco.

Na sua perspetiva, quais são os maiores riscos que o utilizador encontra que o podem fazer desistir de uma compra online? Já obteve feedback dos clientes sobre este assunto?

Tamanhos e qualidade do produto; as pessoas duvidam da qualidade e não sabem se lhe fica bem. Os tamanhos, nós tiramos as medidas. As pessoas gostavam de experimentar. Mas isto é na nossa marca, nas outras, mais em geral, é um bocadinho não ter a confiança e pensarem “será que vou ser enganado? Será que só querem o meu dinheiro?”. Nós sentimos isso da desconfiança um bocadinho no início, mas depois começamos a trabalhar com muitas figuras públicas e a dar a cara, esse medo caiu um bocadinho por terra. Mas, claro, há sempre aquele receio de comprar. Também há muito o receio dos problemas com devoluções – nós temos portes grátis, mas não oferecemos devoluções, porque nós oferecemos preço-qualidade, então eu tenho margens baixas, mas as minhas margens baixas são para eu conseguir vender o máximo número de peças. Podia em vez de vender uma peça por 21 €, vender por 29 € e oferecer devolução, mas não é a nossa abordagem para o mercado.

Quais as principais métricas de desempenho (KPIs) que a empresa utiliza? Quais se destacam mais pela positiva para mostrar o sucesso do seu modelo de negócio?

As que se destacam mais pela positiva são o número de seguidores (quanto mais pessoas tivermos a ver a marca, maiores são as hipóteses de vendermos) e a faturação. Mas, as mais importantes são a faturação e a margem de lucro. Faturação é faturação, é o mais importante; a margem de lucro é importante, mas temos margens de lucro baixas.

Quais as tendências emergentes no comércio eletrónico que considera serem mais relevantes? Quais está a pensar incluir no seu negócio e porquê?

É assim: a automação existe há muitos anos, agora é que está na moda falar sobre isso. São coisas que ajudam os negócios, mas não são cruciais para o negócio avançar para a frente. Todas as tecnologias, como a inteligência artificial, já estão a ser desenvolvidas na maioria dos negócios. Nós temos automatizações a decorrer aqui. Não é obrigatório,

tudo isto era possível sem automatizações, precisávamos era de mais pessoas. É importante para o negócio? É, na parte dos custos, não para mostrar, não acho que seja importante para o consumidor, penso que tem mais importância no B2B. No mercado da moda, o que eu acho que seria muito importante e que nós estamos a tentar fazer e desenvolver é a realidade aumentada. Acho que essa tecnologia vai ser muito importante para o comércio digital na moda. Já existe em marcas grandes – acho uma tecnologia muito interessante, mas também difícil.

Quais considera que podem ser as maiores barreiras à internacionalização, no seu caso?

Chegar às pessoas. Não acho que haja assim tantas diferenças entre o exterior e em Portugal. As barreiras à internacionalização acabam por ser as mesmas de quando uma empresa começa. Tu comesças em Portugal ninguém te conhece, tu chegas aos EUA também ninguém te conhece, acaba por ser o mesmo. Quando se é uma empresa portuguesa e se vai lá para fora, está-se a combater com marcas que são 10 vezes ou 20 vezes o nosso tamanho.

Apêndice IV – Entrevista Mafalda Carvalho, CIRELLE

Qual é a sua idade?

27

Há quantos anos é empreendedora digital e começou com o negócio CIRELLE?

Quando eu comecei a CIRELLE não era bem um negócio, começou por ser o meu blog em 2017 e só em 2020 mais ou menos é que passou a ser uma loja online. Comecei logo como empreendedora digital, mais ou menos em 2020.

Quantos colaboradores tem a sua empresa neste momento?

Não temos colaboradores contratados diretamente. Temos uma equipa de parceiros, fornecedores, produção (as fábricas) que fazem parte da equipa, mas não são nossos funcionários. Quando precisamos contratamos fotógrafos e assim.

Qual a expectativa de faturação para 2023?

100 000€

A empresa já se internacionalizou?

É assim: nós temos uma loja online, na qual vendemos para fora – Europa (Bélgica, Espanha) e um pouco Canadá.

Quais as características pessoais que reconhece como determinantes para desenvolver um negócio de comércio eletrónico?

Acima de tudo boa capacidade de comunicação, porque no digital é importante – saber comunicar em vídeo, texto, imagem. Ter uma veia mais empreendedora, ser criativo, ter um espírito de criar marcas, criar produtos, saber arriscar, gostar de criar coisas novas.

Considera que as barreiras ou dificuldades para uma empreendedora são diferentes das que existem para um homem? Se sim, quais?

Na minha área em específico, no meu mercado de atuação, eu trabalho muito para outras mulheres – roupa de senhora. Posso eventualmente ter um fornecedor ou outro um

bocadinho mais difícil, mas considero que na minha área as diferenças são difíceis de encontrar. Não sinto que haja grande dificuldade, mas noutros setores que eu também já trabalhei talvez ainda existam diferenças.

Quais foram os principais desafios que enfrentou ao desenvolver um novo negócio digital, no mercado de comércio eletrónico?

Quando a CIRELLE começou a ser uma loja online foi em 2020, na altura da pandemia. Antes eu fazia eventos físicos com algumas marcas e eu tive de cancelar os eventos e dedicar-me ainda mais ao online. Obviamente isso foi um desafio – conseguir fornecedores, a parte logística, que é uma parte um bocado chata e que não se consegue controlar muito bem, porque podes contratar uma transportadora, mas não sabes o serviço que ela vai oferecer ao cliente. Para mim o maior desafio é lidar com fatores externos que influenciam diretamente a experiência do consumidor, mas que não se conseguem controlar.

Explique quais as estratégias que usou para superar os desafios referidos.

Já tivemos problemas tanto com fornecedores tanto de tecidos, como de caixas e é um bocado saber resolver problemas e comunicar da maneira certa. Eu posso pensar “preciso deste tecido para amanhã, mas este fornecedor não me consegue resolver o problema, então vou contactar outro”. É preciso resolver problemas no imediato, quanto mais depressa for resolvido mais depressa consegues entregar o produto.

Quais os benefícios específicos que o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico têm em comparação com os modelos de negócios tradicionais?

Por acaso um dos meus objetivos para este ano e para os próximos anos é investir em lojas físicas. Eu acho que o digital é muito importante, porque se consegue chegar a um número muito maior de pessoas e conseguimos que as pessoas conheçam quase tudo sobre

a marca, mas depois a um determinado ponto se quiseres escalar a marca, também é interessante começares a ir para a parte da presença física, nomeadamente em outras lojas, em eventos, em feiras. Ou seja, eu acho que o digital é bastante interessante para um empreendedor digital, porque te dá um alcance global no início, o risco é um bocadinho mais baixo (não precisas de investir, por exemplo num espaço, com rendas e contas para pagar). Mas também acho que criar uma loja online fica bastante caro, porque se uma pessoa quiser apresentar qualidade no site, com boas fotografias também há muitos custos. Acho que é interessante conciliar a venda online e a venda física. Por exemplo, é possível termos a nossa marca num canal de distribuição físico com poucos custos, tem é de ser noutras lojas de outras marcas.

Que processos foram implementados na sua empresa para melhorar a experiência do utilizador, durante todo o processo (pré, durante e pós-compra)?

O pré é o processo de dar a conhecer o produto, entra mais a parte da comunicação – é aí que as pessoas ponderam comprar, que é talvez das coisas que mais investimos. Durante a compra, é uma fácil pesquisa, uma boa organização dos produtos dentro do site. No pós-compra acaba por ser o envio, a logística, o cumprimento de prazos, as caixas chegarem em boas condições; é importante minimizar esses acontecimentos e a parte do apoio ao cliente, por exemplo no que respeita a trocas.

Quais os fatores-chave que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da empresa?

Não somos uma marca muito grande, produzimos em poucas quantidades, toda a produção é feita em Portugal, por isso é um valor de comércio justo e os valores que praticamos também têm a ver com essa produção; é difícil competir com *fast fashion*. A qualidade acaba por diferenciar. O nosso foco são mulheres acima dos 25 anos, por causa

do poder de compra, com 18 ou 20 anos quase ninguém tem poder de compra para comprar numa marca portuguesa e muito menos comprar recorrentemente numa marca portuguesa. Trabalhar para o segmento certo é um fator-chave.

Na sua perspetiva, quais são os maiores riscos que o utilizador encontra que o podem fazer desistir de uma compra online? Já obteve feedback dos clientes sobre este assunto?

Há clientes de uma idade superior ainda não estão habituadas a comprar online e essas são clientes que pertencem ao nosso público-alvo, neste caso temos de fornecer apoio por e-mail ou telefone. É importante ter uma cara por trás de uma marca, porque assim as pessoas acabam por confiar um bocadinho mais. Há sites que são efetivamente muito duvidosos e que não transmitem confiança, por exemplo, ao nível de pagamento, mas não creio que seja o caso. Depois pode haver receio em relação à qualidade do produto e aos tamanhos, mas isso nós facilmente ajudamos.

Quais as principais métricas de desempenho (KPIs) que a empresa utiliza? Quais se destacam mais pela positiva para mostrar o sucesso do seu modelo de negócio?

O volume de negócio. Depois também analisamos de forma recorrente as visitas ao site, cliques das newsletters, mas utilizamos muito, métricas das redes sociais. Ao nível dos eventos, tentar perceber quanto é que aquele evento converteu em vendas. O mais importante é a faturação, podemos ter uma ideia incrível, mas se não se converter em vendas alguma coisa está mal.

Quais as tendências emergentes no comércio eletrónico que considera serem mais relevantes? Quais está a pensar incluir no seu negócio e porquê?

A realidade virtual está a ser muito explorada e acredito que venha para ficar. Acho uma ferramenta importante, porque nos vai ajudar a minimizar custos e tempo. É uma

realidade atual, por vezes perdemos horas e investimos dinheiro a contratar modelos fotográficos, fotógrafos e videografos e tudo e num futuro muito próximo vai ser possível fazer isso de forma virtual, mas acho que para as empresas pequenas, a curto prazo, não vai ser possível, mas em grandes marcas como o grupo Inditex vai acontecer muito brevemente. É possível através da tecnologia criar roupas para diferentes tipos de corpos. Outra tendência que acho importante é a personalização e a customização, que não se aplica muito aos nossos produtos, porque os tamanhos não são um problema. As pessoas encomendam online cada vez mais, por isso é preciso inovar constantemente.

Quais considera que podem ser as maiores barreiras à internacionalização, no seu caso?

Portugal é um país pequeno e já existe muita concorrência, por isso vai ser ainda maior a nível internacional. É preciso uma estratégia de comunicação muito sólida para atingir essas pessoas. É sobretudo o alcance que se tem e a visibilidade. Por outro lado, acho que lá fora existe maior poder de compra, o que ajuda bastante.

Apêndice V – Entrevista Maria Ana, Maria Góis

Qual é a sua idade?

Tenho 38 anos.

Há quantos anos é empreendedora digital e começou com o negócio Maria Góis?

Sim, comecei e este projeto tem 4 anos – 4 anos e meio.

Quantos colaboradores tem a sua empresa neste momento?

Dois, mas nenhum deles a tempo inteiro.

Qual a expectativa de faturação para 2023?

Cerca de 30 000 € em vendas, não em lucro.

A empresa já se internacionalizou?

Sim, vendemos mais até para fora do que para Portugal.

Quais as características pessoais que reconhece como determinantes para desenvolver um negócio de comércio eletrónico?

Eu acho é aquela palavra que se ouve muito hoje em dia e que é verdade – resiliência – não desistir, porque é muito difícil. Depois também entra a parte da criatividade para criar alguma coisa diferente.

Considera que as barreiras ou dificuldades para uma empreendedora são diferentes das que existem para um homem? Se sim, quais?

Em geral, não. Há vários fatores que não têm bem a ver com o negócio, mas sim com o que já vêm de casa, os homens têm sempre mais à vontade para arriscar do que as mulheres. Mas não considero que nesta área existam mais barreiras para as mulheres, tem mais a ver com ter os conhecimentos certos, a idade. Neste caso da roupa não acho que seja uma coisa que se note, tem mais a ver com o sistema, porque os pais sempre disseram aos homens que eles são capazes e às mulheres não, é mais por aí, mas de resto neste caso diria que não.

Quais foram os principais desafios que enfrentou ao desenvolver um novo negócio digital, no mercado de comércio eletrónico?

Canais de comunicação “gratuitos” que mudaram muito, é quase impossível chegar a alguém sem pagar; é preciso conhecer alguém que nos promova.

Explique quais as estratégias que usou para superar os desafios referidos.

Influencers, mas neste caso ninguém responde. Já tentei usar, mas não sou desta área, a parte dos anúncios, que acho que estão a correr melhor e uma coisa que começa no digital, mas vai para o físico – os mercados.

Quais os benefícios específicos que o empreendedorismo digital e o comércio eletrónico têm em comparação com os modelos de negócios tradicionais?

Obviamente os custos, quase toda a gente consegue “experimentar”, enquanto no físico isto nunca aconteceu. No meu caso as roupas são feitas por encomenda, por isso mal alguém compra eu começo a produzir. Se eu tivesse uma loja física, eu teria de fazer todas as peças e colocá-las lá, em cores diferentes, tamanhos diferentes, tecidos diferentes. Também é mais fácil avaliar o que resulta a nível de produtos, porque tenho feedback quase imediato. Há vários processos que o digital traz que são melhores.

Que processos foram implementados na sua empresa para melhorar a experiência do utilizador, durante todo o processo (pré, durante e pós-compra)?

Bom, no pré-compra tenho mantido tudo igual desde o início do meu negócio, não há diferenças. No durante valorizo muito a diversidade de métodos de pagamento, com maior diversidade – cartão de crédito, MB Way (uma coisa que eu não tinha e queria muito ter), as prestações. Depois de resto, eu uso o Shopify, que é muito intuitivo tanto para quem usa deste lado como para quem compra. No pós-compra acho essencial ter links para as pessoas seguirem a sua encomenda, eu tenho sempre um tempo de espera, porque lá está, eu só produzo depois de a pessoa comprar, mas é um tempo de espera curto, por vezes menos de uma semana, não há problema nenhum em esperarem uma semana por uma coisa que é feita à mão para elas. Gosto sempre de incluir alguma personalização, escrevo uma nota à mão, mas são coisas muito simples e que não mudaram muito desde o início, porque acho que já estava bom no início.

Quais os fatores-chave que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da empresa?

Eu acho que é mesmo a diferenciação, a qualidade dos materiais, o facto de ser feito à mão e serem peças intemporais, que não têm moda, portanto as pessoas vão poder usar daqui a 20 anos.

Na sua perspetiva, quais são os maiores riscos que o utilizador encontra que o podem fazer desistir de uma compra online? Já obteve feedback dos clientes sobre este assunto?

Honestamente não sei. Acredito que haja pessoas que ainda duvidem da parte dos pagamentos, até porque não são coisas de 15 €, até porque eu pago mais que isso para a produção. Depois em relação a tamanhos, há sempre algumas questões, mas não acho que isso seja um problema, porque as peças são feitas à mão e consigo personalizar à medida da pessoa, não acho que seja um problema.

Quais as principais métricas de desempenho (KPIs) que a empresa utiliza? Quais se destacam mais pela positiva para mostrar o sucesso do seu modelo de negócio?

Isto é apenas uma das três coisas que eu faço e ainda não me dá propriamente dinheiro para viver, a minha maneira de medir é muito básica - só através do volume de vendas (se tenho estado a crescer) e ajustar margens de lucro. Para já ainda não criei mais métricas.

Quais as tendências emergentes no comércio eletrónico que considera serem mais relevantes? Quais está a pensar incluir no seu negócio e porquê?

Acho que o comércio eletrónico vai continuar a crescer muito, por causa dos hábitos do consumidor, por isso ainda há muito trabalho a fazer. Fala-se muito em *chatbots*, mas honestamente para mim não funciona, porque é uma coisa que eu como utilizadora odeio. Enquanto o meu negócio for mais pessoal e personalizado, para mim isso não faz sentido. Mas para as marcas grandes, sei que são uma boa ferramenta, mas não gosto nem das de escrita e pior as de voz. Não está mesmo nos meus planos.

Quais considera que foram as maiores barreiras à internacionalização, no seu caso?

Para mim, é muito mais simples vender para fora. No site eu consigo ver quando alguém me está a comprar uma peça quantas vezes é que essa pessoa entrou no site nos últimos 7 dias, por exemplo. Um dos mercados que eu mais vendo é o francês e eles às vezes tiveram um contacto com um anúncio e compraram logo; às vezes recebem e ainda compram outra coisa, ou seja, a primeira compra é quase um teste (isto chega a tempo,

com a qualidade que espero, não é uma burla) e a seguir compram outra vez. Não sei se tem a ver com o rendimento disponível, se com o “french girl”, o básico, com um toque diferente, pode ter a ver com o meu conceito. Atingindo esse mercado parece-me muito mais fácil a conversão.