



VERA
PATRÍCIA
CORDEIRO
SAUDADES

A Implementação do *E-commerce* numa PME no setor dos Superalimentos: Um Estudo de Caso

Dissertação submetida como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais – Ramo PME

ORIENTADORAS:

Professora Doutora Ana Rolo

Professora Doutora Dulce Matos

VERA
PATRÍCIA
CORDEIRO
SAUDADES

**A Implementação do *E-commerce* numa
PME no setor dos Superalimentos: Um
Estudo de Caso**

JÚRI

Presidente: Professora Coordenadora, Sandra Nunes, ESCE-IPS

Orientador: Professora Doutora, Ana Rolo, ESCE-IPS

Vogal: Professora Doutora, Sandrina Moreira, ESCE-IPS

Agradecimentos

Quando nos aventuramos neste tipo de desafios é fundamental estar perto das pessoas certas, para que não caminhemos sozinhos. Com a finalização desta dissertação, quero agradecer a todas as pessoas envolvidas que, de forma direta ou indiretamente, me ajudaram, apoiaram e contribuíram para a concretização deste trabalho.

Às minhas orientadoras da Escola Superior de Ciências Empresariais, Professoras Doutoras Ana Rolo e Dulce Matos, obrigado pela disponibilidade prestada durante a realização deste trabalho, todo o acompanhamento, rigor e exigência foram fundamentais.

Gostaria também de agradecer à empresa Alma & Valor, pela receptividade em colaborar comigo, pela partilha de informação, por me terem recebido nas suas instalações, pelo contacto direto com as pessoas dos departamentos fundamentais à elaboração desta dissertação, particularmente à Dr^a. Ana Borges por toda a empatia, pelo tempo e pela generosidade em ajudar-me, um muito obrigada.

Um agradecimento final aos que me são mais próximos, à minha família e amigos que me acompanharam nesta fase da minha vida e, principalmente, aos meus queridos pais que acreditam em mim e que desejam o melhor para mim. Agradeço toda a força e apoio incondicional. Obrigada pelos princípios e valores que me transmitem continuamente e por estarem sempre presentes.

Em última instância, sinto-me grata, feliz e realizada por ter vivido este momento, por concluir mais uma etapa e por me sentir preparada para continuar, mesmo com todos os percalços que o caminho possa proporcionar, acredito que o sucesso estará presente.

“Quanto mais sei, mais descubro que tenho de aprender ainda”.

Robert Kiysoki

Resumo

Com a utilização da *Internet* a fazer cada vez mais parte do quotidiano das pessoas, foram muitas as empresas que se adaptaram ao fenómeno do *e-commerce* e outras até se transformaram por completo perante o mesmo. Neste sentido, o enorme crescimento na utilização dos *smartphones* para aceder à *Internet*, fez com que este tipo de comércio ganhasse recentemente mais força e posição nas vendas através da *Internet*.

Desta forma, o *e-commerce* tornou-se uma realidade cada vez mais presente nos dias de hoje e o mercado *online* tem crescido e tido um impacto enorme nas sociedades desenvolvidas, mudando o modo de consumir, principalmente pelo uso das novas tecnologias e ferramentas de comunicação, como por exemplo o *marketing* digital. Por sua vez, é um objeto de estudo interessante, sobretudo explorando as diferentes conceções para compreender como se interligam no seu funcionamento.

De facto, compreender a realidade das PME e o seu papel na economia é muito importante, bem como adaptar as estratégias conforme o desenvolvimento do mundo empresarial e da sociedade. Como tal, o *e-commerce* surge como um novo paradigma que acarreta diversos aspetos e novas condutas que permitirão potenciar os negócios.

Neste sentido, o principal objetivo deste trabalho é averiguar a importância da implementação do *e-commerce* numa PME e, para dar cumprimento ao objetivo traçado, foi utilizada a metodologia qualitativa de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com o objetivo de aferir, ao nível da gestão estratégica, a perceção dos entrevistados de uma PME relativamente à implementação do *e-commerce*, tendo em consideração a revisão da literatura.

Dos principais resultados conclui-se que a implementação do *e-commerce* numa PME pode representar uma mais-valia, uma oportunidade para o crescimento da empresa e para alcançar os seus objetivos, contribuindo assim para o sucesso da mesma. De realçar que é fundamental acompanhar as tendências digitais e ser capaz de se adaptar conforme as necessidades do meio envolvente, tendo em consideração as complexidades de uma PME.

Palavras-Chave: Comércio Eletrónico, Tendências Digitais, PME, Estratégia e *Marketing* Digital.

Abstract

With the use of the Internet becoming more and more part of people's daily lives, many companies have adapted to the phenomenon of e-commerce and others have completely transformed themselves in the face of it. In this sense, the enormous growth in the use of smartphones to the Internet access has made this type of commerce gain more strength and position in sales through the Internet.

In this way, e-commerce has become an increasingly present reality and the online market, has grown and had a huge impact on developed societies, changing the way of consuming, mainly through the use of new technologies and communication tools, such as digital marketing. In turn, it is an interesting object of study, especially exploring the different conceptions to understand how they are interconnected in their functioning.

In fact, understanding the reality of SMEs and their role in the economy is very important, as well as adapting strategies according to the development of the business world and society. As such, e-commerce emerges as a new paradigm that brings with it several aspects and new behaviors to boost business.

In this sense, the main objective of this work is to investigate the importance of implementing e-commerce in an SME and, in order to fulfill the outlined objective a qualitative research methodology was used, based on a case study. Interviews were applied to evaluate, at the level of strategic management, the interviewed's perception of a SME, regarding the implementation of e-commerce, considering the literature review.

From the main results it is concluded that implementation of e-commerce in an SME can represent an added value, an opportunity for the company's growth and to achieve its goals, thus contributing to the success of the economic unit. It should be noted that it is essential to follow digital trends and be able to adapt according to the needs of the environment, considering the complexities of an SME.

KeyWords: Electronic Commerce, Digital Trends, SMEs, Strategy and Digital Marketing.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Contextualização e Revisão da literatura	4
1.1 Economia e Tendências Digitais	4
1.2 O <i>E-commerce</i>	5
1.2.1 Evolução do <i>E-commerce</i>	6
1.2.2 Dimensões do <i>E-commerce</i>	10
1.2.3 Tipos de <i>E-commerce</i>	11
1.2.4 Vantagens e Desvantagens do <i>E-commerce</i>	15
1.2.6 Métodos de Pagamento	18
1.3 O <i>E-commerce</i> e as PME	22
1.3.1 O <i>E-commerce</i> na Estratégia das PME	23
1.4 <i>Marketing</i> Digital	25
1.5 Caracterização do Setor dos Superalimentos	28
Capítulo II – Metodologia	29
2.1 Metodologia Qualitativa.....	30
2.2 Objetivos	31
2.3 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação	31
2.3.1 Entrevista e Análise Documental	32
Capítulo III - Análise e Discussão dos Resultados	35
3.1 Caracterização da Empresa	35
3.1.1 Evolução Histórica da Empresa	36
3.1.2 Estrutura Organizacional.....	37
3.2 Caracterização dos Entrevistados.....	39
3.3 Análise das Entrevistas e Discussão dos Resultados	40
Conclusão	56

Potenciais Limitações e Perspetivas de Investigação Futuras.....	62
Referências.....	64
Anexos.....	72
Apêndices.....	76

Índice de Figuras

Figura 1 - Valor das vendas de Comércio Eletrónico na UE	8
Figura 2 - Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram o <i>e-commerce</i> em 2021 ...	9
Figura 3 – As dimensões do <i>e-commerce</i>	10
Figura 4 - Categorias do <i>e-commerce</i>	11
Figura 5 – Estrutura de Utilização dos Instrumentos de Pagamento em 2020.....	18
Figura 6 - Evolução das operações com cartões	20
Figura 7 - Evolução das operações com transferências imediatas	20
Figura 8 - Evolução Histórica da Empresa.....	37

Índice de Anexos

Anexo 1 - Organograma da empresa.....	72
Anexo 2 - Apresentação Alma & Valor ao Instituto Politécnico de Setúbal	72

Índice de Apêndices

Apêndice 1- Tabela Conceitos de <i>E-commerce</i>	76
Apêndice 2 – Tabela Tipos de <i>E-commerce</i>	77
Apêndice 3 – Guião de Entrevista.....	82
Apêndice 4 - Grelha de Análise	89
Apêndice 5 - Sinopse de Entrevistas	91
Apêndice 6 - Transcrição das Entrevistas	115

Lista de Abreviaturas

ACEPI – Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa

APC – Associação Portuguesa Celíacos

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

B2G – *Business to Government*

C2C – *Consumer to Consumer*

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CEO – *Chief Executive Officer*

EDI – *Electronic Data Interchange*

EFT – *Electronic Funds Transfer*

IDC – *International Data Corporation*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMS – Organização Mundial de Saúde

PME – Pequenas e Médias Empresas

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

Introdução

A melhoria das condições de vida de uma parte substancial da população dos países desenvolvidos e o aumento do respetivo poder de compra, trouxe como era expectável, a procura de mais e novos produtos. Podemos notar que a maior mobilidade humana, a utilização dos avanços tecnológicos e a capacidade de utilizar em proveito próprio a informação disponível, tem permitido um acelerado desenvolvimento do comércio e dos mercados, sendo que esse desenvolvimento ainda hoje se verifica e que não apresenta sinais visíveis de querer parar brevemente.

O *e-commerce* ou comércio *online* está a crescer significativamente a nível global e, cada vez mais, há consumidores a realizarem compras *online*, e por sua vez, também existe um aumento considerável de empresas que agregam este tipo de comércio. O continente europeu abriga diversos mercados e as competências digitais, incluindo o uso da *Internet*, juntamente com o poder de compra, são fatores que têm um grande impacto no crescimento do *e-commerce* (*E-commerce Europe*, 2021). Desta forma, assistimos a um aumento significativo das compras *online*, o que permite constatar a evolução dos mercados e respetivas mudanças a diferentes níveis. Neste seguimento, o papel do rápido crescimento das vendas *online* passa por impulsionar e responder às mudanças no comportamento de compra dos consumidores e as empresas devem antecipar novas estratégias face a estas alterações comportamentais.

Para contextualizar, o ano de 2020 foi um ano atípico, devido ao surto pandémico Covid-19. Desta forma, foi necessário adaptar e mudar determinados hábitos no quotidiano da sociedade. O acesso à *Internet* e a frequência de utilização aumentou significativamente, devido às restrições impostas pela Organização Mundial de Saúde (OMS). A pandemia foi um verdadeiro impulsionador do comércio eletrónico que em 2021 já é uma realidade para mais de metade dos portugueses, quando em 2019 apenas 38% já tinham experimentado comprar *online* (ACEPI, 2021).

É neste sentido que o *e-commerce* emerge como alternativa às restrições impostas, sendo que cresceu 12% em 2019 e apresentou um recorde de crescimento de 57% no ano de 2020. De facto, a utilização da *Internet* continuou a crescer ao longo dos últimos anos, e em 2019 a adesão à mesma atingiu os 3/4 dos portugueses. Tendo em consideração o efeito da pandemia Covid-19, prevê-se um contínuo crescimento do *e-commerce* nos próximos anos. Deste modo, o *e-commerce* teve um *boom* muito grande devido às consequências provocadas pela pandemia por razões evidentes, isto é, num contexto com as lojas físicas fechadas,

constrangimentos de acessos e insegurança nas compras físicas, registou-se um aumento exponencial das vendas *online* (ACEPI, 2020).

Desta forma, tendo em conta o aparecimento de novos mercados e perante o alargamento do número de potenciais consumidores, é fundamental que, independentemente da dimensão, as organizações consigam chegar aos seus clientes. Assim sendo, a inovação constante e a adaptação aos novos mercados requerem mudanças na estrutura das organizações. Neste contexto, o impacto originado pelos novos mercados faz-se sentir pela sociedade como um todo, e para tal é fundamental encontrar soluções apropriadas capazes de responder às necessidades das empresas. Neste âmbito, a questão que se coloca hoje em dia já não é se se deve ou não aderir ao *e-commerce*, mas sim como se deve fazê-lo. O *e-commerce* é uma realidade incontornável em todos os setores de atividade, mas sobretudo naqueles em que os produtos e serviços podem ser transmitidos eletronicamente.

Deste modo, foi possível observar uma mudança de paradigma da economia tradicional para a economia digital, e perante estas corroborações, pode-se afirmar que a economia digital e os mercados que lhe estão associados não são mais do que a sequência lógica e evolucionária do desenvolvimento das sociedades (Serrano, 1997), onde a *Internet* emergiu como a ferramenta para a expansão do *e-commerce* entre as organizações e os consumidores. Neste contexto, a *Internet* derrubou as tradicionais estruturas do mercado, proporcionando uma infraestrutura mundial para o fornecimento de uma vasta gama de serviços de comunicações eletrónicas (Diretiva 2002/58/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, 2002).

No âmbito desta investigação, o tema escolhido pressupõe compreender a importância de implementar o *e-commerce* numa pequena e média empresa (PME) no setor alimentar dos superalimentos, representado no CAE-Rev.3 pelo código 46382 (Comércio por grosso de outros produtos alimentares). O aumento das preocupações com a saúde e bem-estar da sociedade humana e o interesse por esta abordagem, bem como o âmbito deste mestrado no ramo das PME, foram as razões para escolher estudar a PME Alma & Valor, que trabalha com os superalimentos. De realçar que os superalimentos são a classe de alimentos mais potentes, superconcentrados e ricos em nutrientes do planeta.

Como tal, tendo em consideração as pequenas e médias empresas a nível económico, a pergunta de partida que se coloca é “Qual é a importância da implementação do *e-commerce* numa PME?”. Por forma a concretizar o objetivo geral de averiguar a importância da implementação do *e-commerce* numa PME, o presente estudo pretende atender a quatro objetivos específicos. Desta forma, o primeiro objetivo consiste em compreender os avanços

tecnológicos e as tendências digitais; o segundo abrange o estudo do conceito de *e-commerce*, analisando a sua importância para o desenvolvimento das pequenas e médias organizações num contexto de crescente competitividade; o terceiro é conceitualizar e contextualizar o *e-commerce* à realidade das PME, atendendo às suas características e complexidades; e o quarto é desenvolver um estudo empírico aplicado à PME Alma & Valor que optou pela introdução do *e-commerce* em 2018.

A presente investigação usa como principal instrumento de recolha de dados a entrevista, que visa recolher dados acerca das perceções e experiências dos indivíduos que procedem à gestão do *e-commerce* na unidade económica, no âmbito de uma metodologia qualitativa.

Relativamente à estrutura da dissertação, numa primeira parte será elaborado o capítulo I que se refere à revisão da literatura sobre o *e-commerce* e respetiva contextualização. De seguida, o capítulo II refere-se à metodologia, aos objetivos e às técnicas e fontes de recolha de informação. Posteriormente, no capítulo III seguir-se-á a parte empírica do trabalho, através da análise e discussão dos resultados, e por fim, sucede-se a conclusão sobre o que foi investigado e estudado e as limitações e perspetivas de investigação futuras.

Capítulo I – Contextualização e Revisão da literatura

1.1 Economia e Tendências Digitais

A economia mundial está em constante evolução e o avanço da tecnologia resultou num grande progresso em todas as áreas da sociedade humana, onde foram desenvolvidas novas formas de comunicação e, conseqüentemente, fazer negócios (Gilioli & Ghiggi, 2020). De acordo com Delone & McLean (2004), Silva (2018), Ribeiro, Fernandes, Lopes & Guarda (2020), a *Internet* é um mecanismo de comunicação poderoso que afeta principalmente a conduta dos negócios, levando à transformação dos mercados. O surgimento de uma nova economia digital advém do desenvolvimento tecnológico num determinado espaço geográfico, devido às tecnologias de informação e comunicação e à maior adesão à *Internet*, que revolucionaram o mundo empresarial, criando novas oportunidades que exigem a exploração de novos modelos e paradigmas.

Deste modo, esta nova realidade leva a uma reestruturação das organizações, pois estas precisam de se adaptar à evolução tecnológica, tornando-se mais dinâmicas, inovadoras e com uma elevada capacidade de resposta face às necessidades do ambiente. De acrescentar que, muitas empresas tradicionais têm vindo a ajustar os seus modelos de negócios às novas tendências digitais, o que, em muitos casos, representa mais de 50% das suas vendas (Alves, 2017).

Neste sentido, como afirma Alves (2017), os avanços tecnológicos contribuíram significativamente para o surgimento de um novo tipo de comércio, denominado por *e-commerce*, sendo este a face mais visível do crescimento da nova economia digital (Silva, 2018). Como refere Verschueren (2019), o *e-commerce* está a crescer rapidamente em todos os lugares, e também está a tornar-se cada vez mais importante como parte integrante dos modelos de negócios, bem como para os consumidores nas suas vidas comuns e rotineiras. Ainda, como acrescentam Ribeiro *et al.*, (2020) e Augusto *et al.*, (2020), depreende-se que o uso massivo da *Internet* e o desenvolvimento do *e-commerce* aumentaram a popularidade das compras *online* em todo o mundo, sendo possível constatar que a *Internet* oferece vantagens que têm sido captadas pelas empresas e pelos consumidores ao longo do tempo.

Por outro lado, esta nova economia digital também contribui significativamente para a globalização, pois permite que as organizações cheguem a mercados maiores, traduzindo o aumento da competitividade organizacional ao nível da economia mundial (Silva, 2018).

1.2 O *E-commerce*

De acordo com diversos autores, como Turban *et al.* (2008), Nunes (2017), Ferreira (2018), entre outros,¹ as principais abordagens face ao *e-commerce* referem-se ao seu significado, sendo possível definir o *e-commerce* como o processo de compra, venda e transferência de produtos, serviços e/ou informações através de redes informáticas, principalmente a *Internet*, permitindo facilitar, executar e proceder a transações de negócios comerciais entre as organizações e os indivíduos.

Podemos identificar algumas diferenças referidas pelos autores face ao tema, pois Vieira (2020) caracteriza o conceito como mais amplo de cooperação e integração entre empresas. Por outro lado, Marques (2016) e Nogueira (2018), evidenciam que o *e-commerce* pode ser entendido como uma aplicação prática e subconjunto do *e-business*. Sendo que, Marques (2016), acrescenta que é a combinação entre as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) e as aplicações comerciais.

Segundo Silva (2018), o *e-commerce* é visto como uma oportunidade de negócio. Sendo que os autores Chiusoli & Bonfim (2020) e Ferreira (2020), acrescentam que além de ser uma oportunidade de negócio, permite maximizar os lucros e a rentabilidade das empresas. Ainda, como acrescenta Leite (2015) e Nogueira (2018), este modelo de negócio desempenha um papel relevante em contexto organizacional, pois permite aumentar o número de clientes, o aumento das vendas, melhora a comunicação com os clientes, expande o crescimento das receitas de uma unidade económica, ajuda as organizações a reduzirem os custos operacionais, permite a entrada em mercados que eram inacessíveis anteriormente, e permite repensar a natureza das atividades das organizações.

No seguimento, segundo Nogueira (2018), este processo passa também pela inovação, comunicação, relação e pesquisa de informação eletrónica. Por isso, tornou-se um fenómeno global, pois além de as taxas de crescimento terem aumentado, o comércio eletrónico facilita a internacionalização das empresas a um baixo custo, possibilitando a criação de relações de proximidade com o público-alvo (Oliveira *et al.*, 2020).

Assim sendo, o *e-commerce* permite que as empresas adquiram novas fontes de vantagens competitivas, possibilitando melhorar a qualidade do produto, alcançando mais clientes e fornecedores, e admite a aposta na inovação, de forma a potenciar a venda de produtos e/ou serviços (Barroso *et al.*, 2019). Por outro lado, o consumidor, através do *e-commerce*, está

¹ Apêndice 1 – Conceitos de *E-commerce*

mais perto da marca e do acontecimento de compra-venda, estando à distância de um *click* (Premebida, 2021). Além disso, é ainda possível para os consumidores realizarem uma pesquisa mais rápida e fácil, para encontrar o que desejam. Desta forma, como afirma Gioli & Ghiggi (2020), o *e-commerce* consiste numa ferramenta de divulgação da unidade económica ou marca. Neste contexto, de acordo com Ferreira (2018), como benefícios intangíveis e mais difíceis de identificar, constata-se a satisfação dos consumidores. Pois, conforme Shigaki *et al.* (2019), uma das funções importantes do *e-commerce* é a criação de proximidade entre os consumidores e a empresa.

Por outro lado, é importante realçar que o *e-commerce* inclui qualquer forma de atividade económica conduzida por ligações eletrónicas e possui uma conspeção que poderá abranger diferentes mercados e redes, sendo possível caracterizar as dimensões deste tipo de modelo de negócio (Kling & Wigand, 1997).

1.2.1 Evolução do *E-commerce*

A origem da *Internet* começa através de uma atividade experimental do Governo dos Estados Unidos no ano de 1969, e os seus utilizadores iniciais eram maioritariamente técnicos de agências governamentais, investigadores académicos e cientistas (Turban *et al.*, 2015). Na década de 70, foram desenvolvidas as primeiras aplicações de comércio eletrónico, com o apoio de inovações como a Transferência de Fundos Eletrónicos (EFT), que é caracterizada pelos envios de fundos enviados de uma organização para outra, também o Intercâmbio Eletrónico de Dados (EDI), que consiste na tecnologia utilizada para transferir eletronicamente documentos, que mais tarde se expandiu de transações financeiras para outros tipos de transações, o que alargou o leque de participantes neste processo, passando a incluir muitos negócios e, assim, deu-se tal-qualmente o início à Era da Informação, que veio minimizar barreiras comerciais entre países (Amorim, 2014).

Seguidamente, de acordo com os autores Amorim (2014) e Turban *et al.* (2015), na década de 90 surge a *World Wide Web*, conhecida por *Web 1.0*, criada por Tim Berners-Lee, um cientista britânico, que criou o primeiro site, que visava a conectividade e colaboração para com o utilizador através do fornecimento de informações, porém sem a capacidade de gerar conteúdos. Posteriormente, desenvolveu-se a *Web 2.0*, que permitia a produção de conteúdos, principalmente nas redes sociais, representando assim uma proposta de interatividade, sendo que a implementação das tecnologias digitais ofereceram muitas oportunidades para se

transformar os negócios tradicionais em negócios inovadores (Chaffey, 2015). Deste modo, após o ano de 1990 começaram a existir as aplicações direcionadas ao consumidor (Turban *et al.*, 2015). Em 1991, foi criada a rede mundial de computadores e em 1994 a Netscape, que é uma empresa de serviços de computadores, lança o primeiro navegador utilizado, denominado por Navigator. Posteriormente, foi fundada a empresa *Amazon*, que iniciou o comércio *online* com a venda de livros e em 1995, é fundada a empresa *eBay*, que também consiste num *site* de compras *online*. Assim sendo, no final dos anos 90, constatou-se que os primeiros anos de *e-commerce* foram um período de visão, inspiração e experimentação de negócios, no entanto, ficou claro que estabelecer um modelo de negócios bem sucedido com base nessas visões não seria simples.

Seguidamente, entre 2002 e 2008 o comércio eletrónico cresceu mais de 25% ao ano e 70% dos usuários da *Internet* fizeram uma compra *online* (Laudon & Traver, 2015), realçando que em 2005, as redes sociais começaram a ganhar o seu destaque, tal como o *M-commerce* e as aplicações *wireless*. A partir de 2009 o *e-commerce* acrescentou ao meio empresarial alguns canais de comércio social, dos quais é conhecido o *F-commerce*, a atividade comercial via *Facebook* que começou a publicitar anúncios, e as compras *online* começaram a ser realizadas através de *smartphones* (Turban *et al.*, 2012). No ano de 2012 registaram-se acima de 2,4 mil milhões de utilizadores de *Internet* (Amorim, 2014), e de acordo com a ACEPI (2020), as vendas *online* têm vindo a crescer entre 10% a 20% todos os anos a nível global, sendo que o século XXI é considerado como a era de uma vida social e comercial habilitada digitalmente.

Relativamente à União Europeia (UE), segundo os dados estatísticos da Eurostat (2021), as empresas na UE contam cada vez mais com as vendas de *e-commerce* para maximizar os seus lucros, consequência do crescimento gradual do número total de aderentes à *Internet*, e a melhoria dos padrões de segurança levou a que as empresas pudessem atender os seus clientes mais facilmente.

Como ilustra a Figura 1, é possível referir que o valor das vendas do *e-commerce* na União Europeia apresenta um crescimento gradual nos últimos anos, sendo que em 2020 o valor das vendas *online* representou 20%, e neste seguimento, relativamente ao volume de negócios das empresas face ao *e-commerce*, houve também um aumento significativo, sendo que em 2020 houve um aumento de 4% no volume de negócios das empresas (Eurostat, 2021). Neste seguimento, de acordo com a INE (2021), em 2020, 54% da população europeia efetuou compras *online*, traduzindo um aumento de 5% face ao ano anterior.

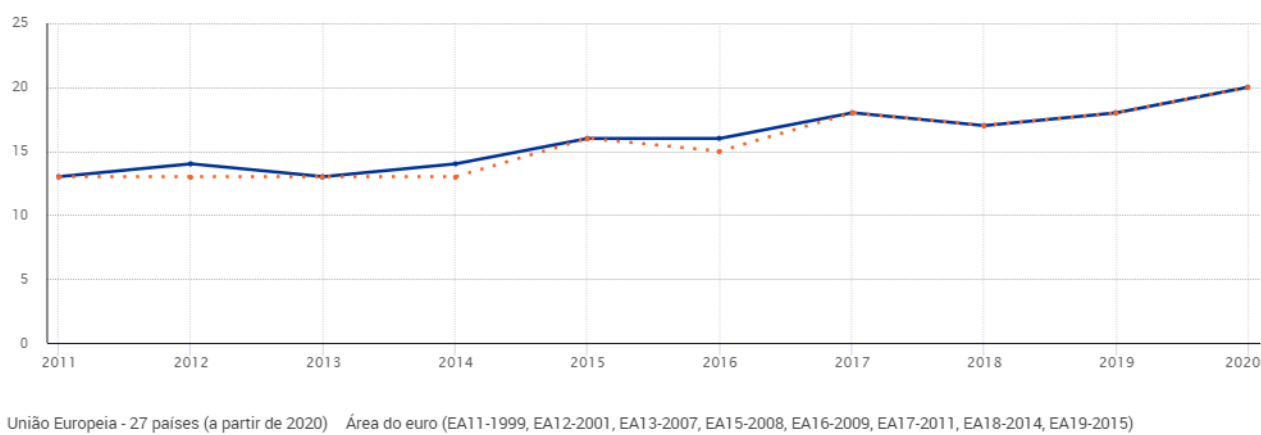


Figura 1 - Valor das vendas de Comércio Eletrónico na UE
(Fonte: Eurostat, 2021)

No que concerne a Portugal, os estudos sobre o mercado *online* têm vindo a ser cada vez mais acessíveis, e deste modo, os relatórios de estudos sobre o *e-commerce* apontaram para um crescimento deste mercado em Portugal (Marques, 2016). O Estudo da ACEPI/IDC, estimou que o valor do comércio eletrónico B2C (compras realizadas por consumidores portugueses) tenha ultrapassado os 6 mil milhões de euros em 2019, representando 2,9% do valor do PIB e em 2020, estimou-se que o valor do B2C atingisse quase os 8 mil milhões de euros, e também se estimou que o valor do comércio eletrónico B2B/B2G em Portugal (B2B - vendas de empresas a outras empresas ou ao Estado – B2G) ultrapassasse os 103 mil milhões de euros.

Neste contexto, segundo a ACEPI & IDC (2020), verificou-se que 57% dos internautas portugueses fizeram compras *online* em 2020, e esta aceleração do crescimento do *e-commerce* a partir de 2020, surge devido ao impacto da pandemia Covid-19. Durante a pandemia, as empresas e consumidores estiveram sob restrições de distanciamento social, e portanto, com as lojas tradicionais fechadas, as vendas de *e-commerce* apresentaram um crescimento bastante significativo.

De acordo com a ACEPI (2021), o efeito da pandemia acelerou o *e-commerce*, sendo responsável pela alteração de comportamentos de compras *online*, pois cerca de 60% dos consumidores afirmam ter aumentado o valor das suas compras através da *Internet* neste período de tempo. No decorrer da fase pandémica, durante o segundo confinamento, 59% dos portugueses fizeram compras através da *Internet*, numa diferença de cinco pontos percentuais, face ao registado em junho de 2020, tendo em consideração que da faixa etária entre os 25 e os 34 anos, 50% afirma que no segundo confinamento aumentou as suas compras *online*. Em

relação às organizações, no contexto da pandemia Covid-19, 21,3% das empresas iniciaram ou aumentaram os esforços para vender bens ou serviços através da *Internet* e 24% aumentaram o investimento nas TIC (INE, 2021).

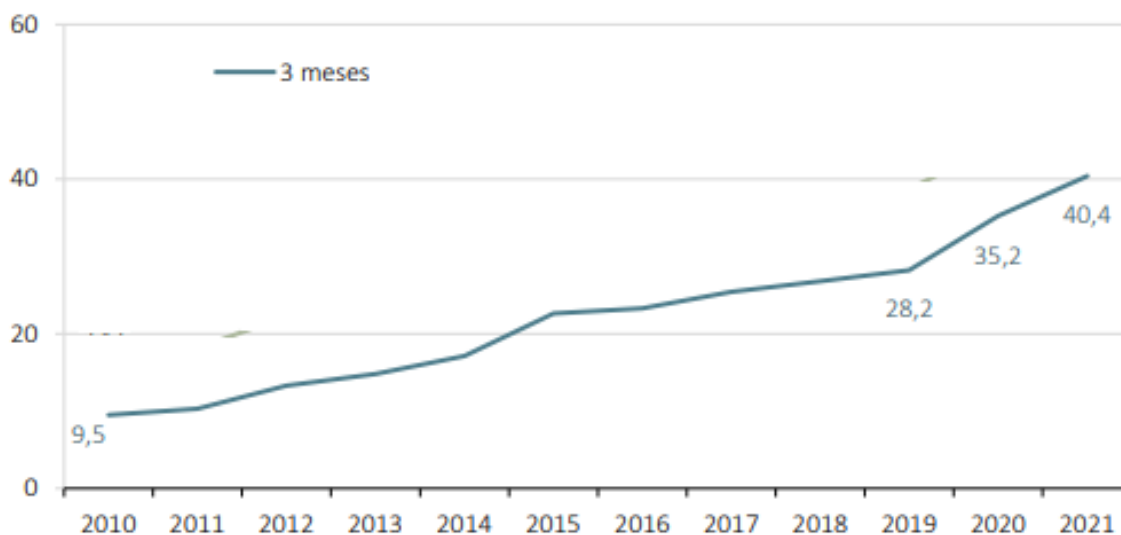


Figura 2 - Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram o e-commerce em 2021
(Fonte - INE, Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação, 2021)

De acordo com os dados do INE (2021), como ilustra a Figura 2, em 2021 mantém-se o crescimento da proporção de utilizadores de comércio eletrónico, mais 5,2 pontos percentuais do que em 2020, sendo que em 2021, 40,4% das pessoas dos 16 aos 74 anos efetuaram encomendas através da *Internet*. Por outro lado, relativamente à proporção do volume de negócios das empresas com mais de 10 pessoas ao serviço resultante das vendas de bens e/ou serviços efetuadas através de encomendas via redes eletrónicas representava em Portugal, 19,8% em 2020, o que revela um aumento significativo face aos anos anteriores. Neste contexto, de acordo com a ACEPI (2021), espera-se que em 2025 as compras *online* na União Europeia alcancem os 85%, e em Portugal atinjam um valor de 74%, ainda que abaixo da média europeia, é um valor considerável, pois representa um aumento de 17% em cinco anos.

Deste modo, a experiência de compra *online* é determinante para as lojas portuguesas evoluírem e captarem cada vez mais consumidores *online*, quer em Portugal, quer ao nível internacional. A percentagem de empresas com presença na *Internet* é agora 60% do número total de empresas, sendo que este crescimento, muito significativo, deve-se sobretudo ao aumento da presença na *Internet* das micro e pequenas empresas, que representam a maioria do tecido empresarial português. Neste sentido, é possível acrescentar que cerca de 25% das

empresas, que realiza o comércio eletrônico integra a loja física com a loja *online* e o investimento das empresas em *marketing online*, continua a crescer, sendo dos canais mais utilizados e com maior taxa de satisfação, as redes sociais, o e-mail e a publicidade em motores de pesquisa (ACEPI/IDC, 2020). Neste seguimento, é possível constatar que em 2021, 96,6% das organizações e 44,5% das pessoas ao serviço utilizam computador com ligação à *Internet* para fins profissionais, 59,4% das empresas utilizam meios de comunicação digital, 62% das empresas referem ter *website* próprio e a maioria disponibiliza a descrição dos produtos, listas de preços e ligações ou referências a perfis de redes sociais (INE, 2021).

1.2.2 Dimensões do *E-commerce*

De acordo com Choi *et al.* (1997), o mercado é composto por três componentes, sendo o produto, o processo e o agente (que se refere ao método de entrega), e as relações entre eles criam oito cubos distintos, cada um com três dimensões possíveis. Deste modo, a diferença para cada relação depende do grau de digitalização do produto (ou serviço), do processo (pedido, pagamento e cumprimento) e do método de entrega. Neste sentido, através da Figura 3, é pretendido ilustrar, de forma clara, estas três dimensões subjacentes ao *e-commerce*.

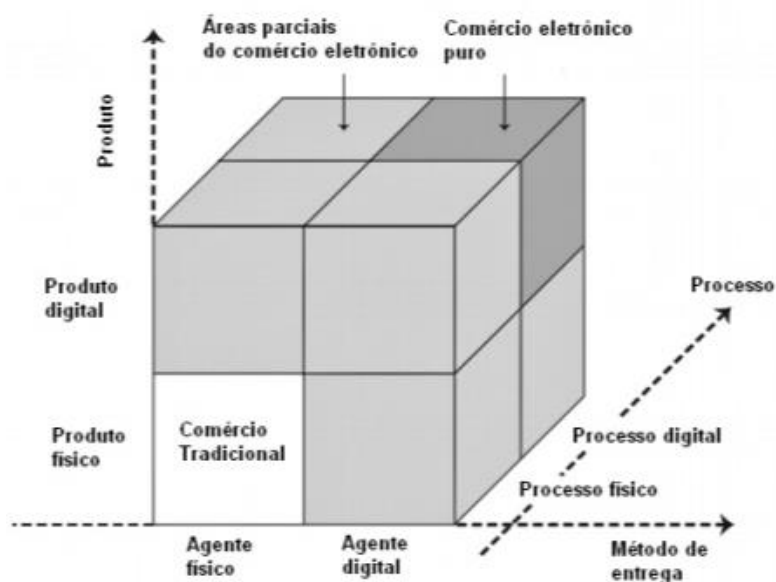


Figura 3 – As dimensões do *e-commerce*
(Fonte – *The Economics of Electronic Commerce*, adaptado de Choi *et al.*, 1997)

O *e-commerce* pode existir de forma pura ou parcial, isto é, um produto ou serviço, um processo e o método de entrega poderão ser físicos (*offline*) ou digitais (*online*), e se uma ou

mais das dimensões apresentadas for física e, pelo menos uma dimensão digital, é considerado *e-commerce* parcial, em contrapartida, quando todas as três dimensões são digitais dá-se, portanto, o *e-commerce* puro, por outro lado, o comércio tradicional acontece quando as três dimensões são totalmente físicas (Turban *et al.*, 2008). Para uma melhor compreensão, a compra de um livro através de uma loja *online* é tipicamente considerada *e-commerce* parcial, pois a mercadoria é entregue fisicamente. No entanto, se a compra tivesse sido um *software*, pago e entregue *online*, já se designaria *e-commerce* puro, porque o pedido, o processamento e a entrega ao comprador são todos digitais.

1.2.3 Tipos de *E-commerce*

Segundo Salehi-Sangari (2007), existem diferentes tipos de comércio eletrónico, que podem ser caracterizados de forma variada, que geralmente se distinguem pela natureza da sua relação com o mercado no contexto de quem vende a quem, sendo possível distinguir os tipos de *e-commerce* consoante os intervenientes e segundo os meios. Neste seguimento, de acordo com Cao & Schniederjans (2002), existem pelo menos nove categorias diferentes de comércio eletrónico, como podemos observar na Figura 4.

	<i>To</i>		
<i>From</i>	<i>Customer</i>	<i>Business</i>	<i>Government</i>
<i>Customer</i>	<i>Customer-to-Customer (C2C)</i>	<i>Customer-to-Business (C2B)</i>	<i>Customer-to-Government (C2G)</i>
<i>Business</i>	<i>Business-to-Customer (B2C)</i>	<i>Business-to-Business (B2B)</i>	<i>Business-to-Government (B2G)</i>
<i>Government</i>	<i>Government-to-Customer (G2C)</i>	<i>Government-to-Business (G2B)</i>	<i>Government-to-Government (G2G)</i>

Figura 4 - Categorias do *e-commerce*
(Fonte - *E-commerce Operations Management*, adaptado de Cao & Schniederjans, 2002)

De acordo com Cao & Schniederjans (2002), Turban *et al.*, (2002), Gioli & Ghiggi (2020) e Ferreira (2020), os principais tipos de *e-commerce* são o *Business to Business (B2B)*, *Business to Consumer (B2C)*, *Consumer to Consumer (C2C)* e *Consumer to Business (C2B)*.

Neste seguimento, de acordo com diversos autores², podemos compreender o conceito dos diferentes tipos de *e-commerce*.

Assim sendo, de acordo com Turban *et al.* (2002); Laudon & Traver (2009); Chaffey (2015); Ferreira (2020) e Gioli & Ghiggi (2020), o B2B refere-se ao comércio entre empresas, onde todos os participantes são empresas ou organizações. Laudon & Traver (2009), acrescentam que existem dois modelos de negócios principais usados nesta categoria, referindo os mercados de rede, que incluem distribuidores eletrónicos e empresas de aquisição eletrónica, e redes industriais privadas, que incluem redes de empresas únicas e redes de toda a indústria. Ainda, as transações B2B incluem transações IOS e transações de mercado eletrónico entre as organizações (Turban *et al.*, 2002) e Chaffey (2015) afirma que as transações B2B são as que predominam na *Internet* em termos de valor, e que existem mais oportunidades para transações B2B do que para transações B2C. Deste modo, as transações B2C referem-se a transações entre empresas e os consumidores (Turban *et al.*, 2002; Chaffey, 2007 e Traver & Laudon, 2009), e Chaffey (2007) defende que o que distingue o B2C do B2B são as características de negociação em cada ambiente, que são bastante diferentes em termos de elaboração de estratégias e técnicas de *marketing*. Neste sentido, um exemplo de B2C é a *Amazon.com*, no qual o negócio *online* pretende alcançar consumidores individuais.

De entre os principais tipos de *e-commerce* conforme referido anteriormente, o C2C consiste em interações diretas entre consumidores (Chaffey, 2007), onde os consumidores vendem diretamente a outros consumidores, sobretudo venda de imóveis, carros, entre outros bens pessoais, geralmente em anúncios classificados, sites de leilão e também através de páginas pessoais da Web, bem como intranets, realçando que a ajuda dos sites permitiram criar novas formas de fazer negócios, caracterizadas como simples entre os indivíduos (Turban *et al.*, 2002). Neste sentido, segundo Chaffey (2007), o aumento das interações C2C é uma característica fundamental do comércio *online* e uma parte importante do conceito da Web 2.0.

De seguida, de acordo com Turban *et al.*, (2002) o C2B é a categoria que representa os indivíduos que recorrem à *Internet* para vender produtos ou serviços a organizações e empresas, como também inclui indivíduos que procuram vendedores para interagir e efetuar transações *online*. Para Chaffey (2015), o C2B refere-se aos consumidores que abordam o negócio com uma oferta, desta forma, considerando a *Princeline.com*, esta é um exemplo conhecido do tipo

² Tabela 2 - Tipos de *E-commerce*

C2B, pois tem um *website* comercial de viagens com o propósito de ajudar os consumidores a obter taxas promocionais para a compra de viagens e estadias.

No que concerne as transações governamentais, de acordo com Cao & Schniederjans (2002), o B2G permite que as organizações cumpram as obrigações do governo ao relatar o seu comportamento em questões de ambientalismo, impostos e ações judiciais no tempo exigido, e Chaffey (2015) acrescenta que este tipo de *e-commerce* abrange o *feedback* para empresas governamentais e organizações não governamentais. De realçar que o B2G é descrito como o modelo de uma venda B2B, porém com uma legislação específica, normas e burocracias a serem atendidas, devido ao facto de o cliente ser o Governo, ou seja, este modelo tem o foco em prestar o Governo, considerando determinadas exigências.

Em relação ao que é defendido pelos autores, Cao & Schniederjans (2002) referem que o G2B representa o que as organizações podem compartilhar de informações exigidas pela lei que, de outra forma, poderiam levar anos para serem transmitidas. Desta forma, a entidade governamental compra ou vende bens, serviços ou informações às empresas para garantir que as leis serão obedecidas. Neste contexto, Chaffey (2015) defende que este tipo de *e-commerce* se refere a serviços e transações governamentais e regulações legais.

Por outro lado, de acordo com Turban *et al.* (2002) e Chaffey (2015), o G2C ocorre quando uma entidade governamental compra ou vende bens, serviços ou informações para cidadãos individuais, referindo-se sobretudo a transações e informações do governo local e/ou nacional. No mesmo sentido, o G2G apenas difere na medida em que a entidade governamental pode negociar com outra entidade governamental, ou seja, refere-se ao serviços intergovernamentais e à troca de informações. Por último, a categoria C2G refere-se a eleitores individuais que podem entrar em contacto com os representantes governamentais diretamente pela *Internet*.

Neste seguimento, é possível identificar outros tipos de *e-commerce*, como o *Business to Institutions* (B2I) que trata especificamente do *e-commerce* entre empresas e instituições ligadas à educação, associações e cooperativas. Este modelo possui características semelhantes ao B2G, mas tem como cliente final as instituições, sendo o canal de vendas semelhante e também o *Business to Employee* (B2E) que consiste num subconjunto da categoria *intra-business*, isto é, a unidade económica vende serviços, informações e produtos aos seus colaboradores, e o canal de vendas é baseado numa intranet, ou seja, uma rede interna de comunicação da empresa, onde apenas os colaboradores têm acesso às suas ofertas, permitindo em alguns casos formas de pagamento diferenciadas, como a redução do preço.

Seguidamente, segundo Timmers (2000), o *E-procurement* refere-se a licitações e aquisições eletrônicas de bens e serviços, e Chaffey (2015) afirma que consiste na aplicação de tecnologias de comércio eletrônico a serviços públicos e governamentais para cidadãos e empresas. Neste sentido, Reis (2019) defende que é uma modalidade caracterizada pela procura das empresas na compra de suprimentos, como matérias-primas ou material de escritório, por meio eletrônico, tendo como finalidade facilitar e agilizar as compras das empresas. Assim sendo, os benefícios desta categoria incluem uma escolha mais ampla de fornecedores, o que resulta em custos mais baixos, melhor qualidade, a entrega aprimorada e o custo de aquisição reduzido (Timmers, 2000).

Neste contexto, o aumento de utilizadores de dispositivos móveis levou à criação de uma nova modalidade de comércio eletrônico, designado por *Mobile E-commerce* (*M-commerce*). De acordo com Turban *et al.* (2008), Chaffey (2015), Laudon & Traver (2017), o *M-commerce* refere-se a transações comerciais e comunicações eletrônicas realizadas por meio de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets* sem fios, sendo que a rápida difusão do *M-commerce* advém da sua velocidade, sentido prático e ubiquidade (Qin *et al.*, 2009), bem como, do desenvolvimento das redes móveis e das comunicações de dados *wireless*. De realçar que a venda de *smartphones* é a modalidade de *e-commerce* que representa um crescimento bastante significativo nos últimos anos.

Por fim, foram surgindo outros novos tipos de *e-commerce*, como o *Collaborative commerce* (*C-commerce*), que é um aplicativo de IOS para colaboração eletrônica entre parceiros de negócios e entre funcionários da organização (Turban *et al.*, 2002), o *TV commerce* (*T-commerce*), que corre apenas em *TV's smart* onde, durante os intervalos das programações, são exibidas propagandas com opção de compra direta da TV através da tecnologia (Gioli & Ghiggi, 2020), também o *Local E-commerce*, que está focado em envolver o consumidor com base na sua localização geográfica atual, ou seja, o comércio eletrônico local é alimentado pelo interesse em serviços locais sob muita procura, como a Uber (Traver & Laudon, 2017) e o *Social E-commerce*, que de acordo com os autores Liang *et al.*, (2011), Lamares (2014) e Silveira (2018), consiste na utilização das redes sociais, como o *Facebook*, *Pinterest*, *Instagram*, entre outras, para as transações comerciais e atividades que derivam de interações sociais de utilizadores/consumidores, que combina a tecnologia, a *Internet*, o comércio e o desenvolvimento social e permite a satisfação das necessidades de procura de informação e a partilha de experiências *online*, facilitando a tomada de decisão por parte do consumidor.

Desta forma, o crescimento do *Social E-commerce* está a ser impulsionado por diversos fatores, nomeadamente a crescente popularidade do *login* social, incluindo as notificações de rede, as ferramentas de compras colaborativas *online*, a pesquisa social e o aumento de ferramentas integradas de comércio social, como guias de compras e lojas virtuais das redes sociais. Em suma, o *Social E-commerce* é a integração do *e-commerce* nas redes sociais e representa uma nova forma de *e-commerce* mais moderna, dependendo da partilha de informação entre consumidores, procedendo às trocas de bens e serviços, permitindo realizar as compras *online* através da interação social (Oliveira *et al.*, 2020).

1.2.4 Vantagens e Desvantagens do *E-commerce*

De acordo com Turban *et al.*, (2002), a natureza global da tecnologia, a oportunidade de atingir centenas de milhões de pessoas, a sua natureza interativa, a variedade de possibilidades para o seu uso, bem como a desenvoltura e o rápido crescimento de infraestruturas de suporte, especialmente a *Web*, resultam em muitos benefícios potenciais para as organizações. Por outro lado, a gestão de operações do *e-commerce* não é uma decisão de livre escolha, mas é uma exigência dos gestores que desejam ter sucesso nos negócios modernos, tendo em consideração que o *e-commerce* é um espaço extremamente competitivo (Phillips, 2016).

Como tal, é possível identificar vantagens e desvantagens do *e-commerce*. Neste seguimento, de acordo com Cao & Schniederjans (2002), Turban *et al.*, (2002), Santos (2011), Comissão Europeia (2015) e Kumar (2016), uma das principais vantagens deste tipo de negócio é que este permite fazer compras *online* em qualquer momento e local, de produtos/serviços diversificados, de entre outras vantagens, o *e-commerce* permite a facilidade de acesso a todos os mercados, sem barreiras geográficas, também a redução de custos a vários níveis, quer seja na recolha de informação, na mudança de alternativas, no processamento de transações, na eliminação de funções que não acrescentam valor, de comunicação, na aquisição de mercadoria, entre outros; também permite a interação com um maior número de pessoas, a partilha de experiências da compra/venda *online*, o que leva a uma fácil comparação de preços, críticas e opiniões dos clientes, permitindo ao consumidor escolher perante diversas opções. Por outro lado, com este tipo de comércio é possível praticar preços mais baixos.

Neste contexto, segundo os autores, o *e-commerce* é também caracterizado como um processo fácil, confortável e cómodo, que permite economizar tempo e energia em deslocações,

justificando uma maior disponibilidade para comprar *online*, outro aspeto importante é que o investimento de capital em operações de *e-commerce* é consideravelmente menor do que em operações tradicionais, por outro lado, existe uma maior oferta de bens e serviços adequada ao perfil do cliente através de estratégias de *marketing one-to-one*, que conduzem a uma verdadeira personalização, sendo possível depreender que estes factos permitem que as empresas sejam mais competitivas com este modelo de negócio.

Relativamente às desvantagens do *e-commerce*, como afirmam Turban *et al.*, (2002), Pinto & Ferreira (2010) e Moriuchi & Takahashi (2016), uma das principais desvantagens é a falta de confiança e segurança, que advém do excesso de informação recebida, o que leva a que a perceção do risco associado seja elevada. Neste sentido, os sistemas de pagamento também são considerados ainda uma desvantagem, pois ainda levantam algumas dúvidas, pelas possíveis fraudes digitais e invasões de privacidade.

De entre as desvantagens, de acordo com Turban *et al.*, (2002); Alves, (2017) e Gioli & Ghiggi, (2020), existem ainda alguns *softwares*, ferramentas de apoio ao *e-commerce* que se encontram em desenvolvimento, o que leva a uma dificuldade no ajuste a este tipo de modelo de negócio pelas empresas, também a falta de capacidade e/ou experiência das empresas para dedicarem tempo à comunicação com os clientes, que leva também à falta de credibilidade do mercado *online*, os atrasos nos tempos de entrega das compras, a resolução de problemas com devoluções ou entregas erradas, e a impossibilidade da pessoa tocar no produto, ou seja, existe apenas uma ideia do produto e não a ideia concreta do mesmo, não sendo possível saber exatamente o que se está a comprar.

É também possível identificar desafios aliados ao *e-commerce*, que são classificados em níveis diferentes, nomeadamente, a nível tecnológico, ao nível da organização e ao nível dos funcionários. De acordo com Nogueira (2018), a implementação de uma plataforma é um dos principais desafios, sendo que a unidade económica precisa de uma experiência sólida na área das tecnologias de informação, de modo a manter o sistema funcional, capacitar melhorias contínuas e assegurar as exigências regulamentares. As pessoas enfrentam as incertezas do mercado *online* e é a principal razão pela qual a confiança é fundamental neste contexto, pois na falta de confiança e segurança poderá ser difícil mudar as preferências do consumidor das lojas físicas pelas lojas *online*. Assim sendo, também as infraestruturas e sistemas de pagamento são aspetos a melhorar, pois existe a falta de padrões de segurança, confiança e qualidade (Turban *et al.*, 2002).

A percepção de confiança é um elemento fundamental em qualquer transação, e os futuros sistemas de *e-commerce* devem apoiar serviços de confiança para ganhar a lealdade do consumidor e do fornecedor (Atif, 2002), sendo que existe a necessidade de transmitir confiança e segurança para que quem compra não sinta qualquer receio (Alves, 2017). Deste modo, compreender os fatores que influenciam as intenções de compra do consumidor é muito importante, como tal foi considerado que um fator chave para o crescimento contínuo do *e-commerce* é a confiança (Belanger *et al.*, 2002). Neste sentido, a confiança é o fator mais forte para os consumidores decidirem se compram produtos *online* ou não (Rita, Oliveira & Farisa, 2019). Por isso, para sustentar o funcionamento das economias modernas, criar confiança é uma tarefa de grande importância (Augusto *et al.*, 2020).

Neste contexto, a confiança atua como mecanismo de controlo que reduz o atrito, limita os comportamentos oportunistas, minimiza a necessidade de estruturas burocráticas, incentiva transações futuras e ajuda na construção de relacionamentos de longo prazo, por isso, construir e manter a confiança entre consumidores, vendedores e parceiros é crucial para o sucesso do comércio eletrónico. No entanto, a falta de confiança pode eventualmente representar um problema substancial para o sucesso deste modelo de negócio, pois o que acaba por acontecer é que os consumidores não confiam o suficiente para se envolver nas transações *online*, estas que remetem a partilha de informações pessoais, financeiras e dinheiro (Bhattacharjee, 2014).

Para que o *e-commerce* seja bem sucedido, as partes envolvidas devem avaliar adequadamente o nível de confiança, pois os consumidores fornecem informações pessoais, como os números do cartão de crédito, e por isso, a falta de confiança poderá levar à desistência da transação. Deste modo, o crescimento do *e-commerce* obriga o setor das tecnologias de informação ir além da conceção e manutenção das infraestruturas, sendo necessário considerar aspetos voltados para o cliente, como a privacidade e segurança dos dados do consumidor (Silveira, 2018).

No entanto, de acordo com Belanger *et al.*, (2002), desenvolver a confiança nos relacionamentos *online* é substancialmente mais difícil do que nos relacionamentos tradicionais (*offline*), pois a confiança resulta normalmente da proximidade física, do sucesso em transações anteriores, e também das restrições legais que motivam uma conduta comercial apropriada. Neste sentido, segundo Laudon & Traver (2017), na *Internet* as ações de crime digital são um problema significativo para os consumidores e para as organizações, desta forma, a preocupação do consumidor com a privacidade da informação tem um impacto importante no mercado *online*, e essa preocupação precisa de ser analisada. A segurança no comércio

eletrónico reflete-se nas tecnologias utilizadas para proteger os dados do consumidor, e as preocupações de segurança dos consumidores podem ser tratadas através de soluções das empresas, como a autenticação e criptografia. Também, a qualidade dos *sites* é um aspeto muito importante, pois os compromissos de privacidade e segurança refletem-se nas ações da loja *online*, através de declarações que descrevem os termos e políticas de privacidade e segurança (Belanger *et al.*, 2002).

Em última instância, as empresas devem proporcionar experiências positivas ao consumidor, minimizando a possibilidade de ocorrer algum erro, de modo a fidelizar o cliente (Schneider, 2010). Por sua vez, os compradores *online* em Portugal, na sua grande maioria, confiam nos serviços digitais e nas lojas *online*, existindo cada vez menos receio na sua utilização (ACEPI, 2021).

1.2.6 Métodos de Pagamento

Ao longo dos últimos anos, é possível constatar o registou de uma mudança significativa nos hábitos de pagamento em Portugal, pois os instrumentos de pagamento eletrónicos ganharam importância, nomeadamente, os cartões, débitos diretos e transferências a crédito, e os cheques, pelo contrário, apresentam uma redução significativa (Banco de Portugal, 2021). Desta forma, os compradores *online* em Portugal, na sua grande maioria, confiam nos serviços digitais e nas lojas *online*, existindo cada vez menos receio na sua utilização (ACEPI & IDC, 2020).

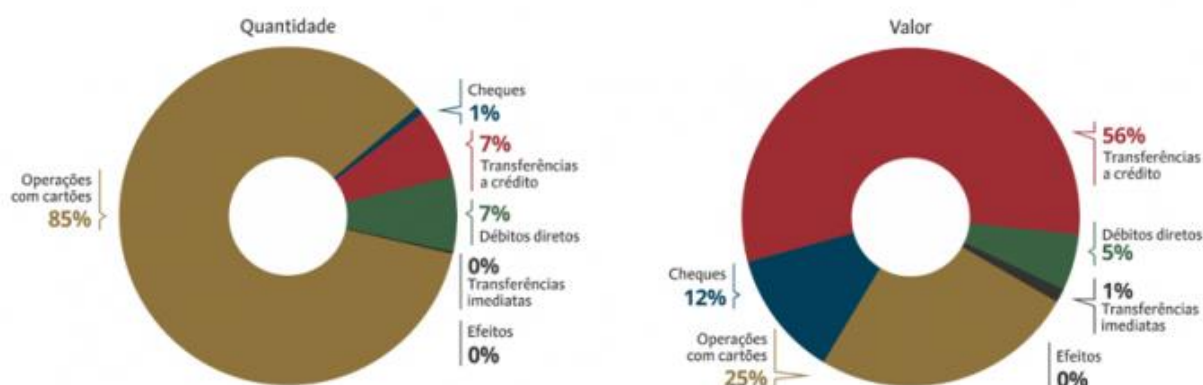


Figura 5 – Estrutura de Utilização dos Instrumentos de Pagamento em 2020
(Fonte - Banco de Portugal, 2021)

Relativamente aos instrumentos de pagamento, estes permitem movimentar fundos a partir de uma conta de pagamento ou de moeda eletrónica, e o regime jurídico destes serviços estabelece normas que enquadram os direitos e as obrigações dos utilizadores. É possível observar na Figura 5 que as operações com cartões e as transferências a crédito têm um peso significativo em Portugal, isto é, estes instrumentos de pagamento, em 2020, representam 81% (Banco de Portugal, 2021). Neste seguimento, o Estudo da Economia Digital ACEPI-IDC mostra que a eficácia das modalidades de pagamento são um fator crítico no sucesso do *e-commerce* para as empresas e para os consumidores, num momento em que a aceleração do comércio digital altera significativamente, sendo fundamental compreender como os comerciantes lidam com estes novos desafios e que soluções de pagamento são capazes de responder às novas preferências e expectativas dos consumidores (IDC, 2021).

Os métodos de pagamento *online* surgem para ir ao encontro dessas preferências e expectativas, sendo fulcral para o sucesso de uma loja *online* disponibilizar meios de pagamento acessíveis, seguros e familiares aos clientes, para que confiem no *site* e conseqüentemente na unidade económica. Deste modo, para acompanhar este crescimento e garantir a confiança nas compras *online*, podemos verificar diferentes meios de pagamento eletrónico.

De acordo com o Banco de Portugal (2021), identificam-se os seguintes métodos de pagamento, os cartões de pagamento, que são dispositivos que permitem efetuar levantamentos de notas nas caixas automáticas e pagamentos de bens e serviços nos terminais de pagamento automático existentes nos pontos de venda e à distância, por exemplo através da *Internet*. De entre de cartões de pagamento, tem-se os cartões de débito, que permitem efetuar um conjunto de operações na conta de pagamento (por exemplo, conta à ordem), onde se destacam os levantamentos de numerário, pagamentos e, dependendo da rede utilizada, transferências. Por norma, quando o cartão de débito é utilizado para a realização de operações nacionais, o valor em causa é subtraído imediatamente ao saldo da conta de pagamento associada. Depois, os cartões de crédito permitem fazer pagamentos através de uma linha de crédito (*plafond*) previamente contratada com o prestador de serviços de pagamento emitente, e ainda, os cartões pré-pagos que permitem efetuar as mesmas operações que os cartões de débito, tendo a particularidade de não estarem associados a uma conta de pagamento, mas sim a uma conta pré-paga. Neste sentido, é possível observar através da Figura 6, a evolução das operações com cartões, sendo que entre 2013 e 2018 houve o aumento mais significativo.

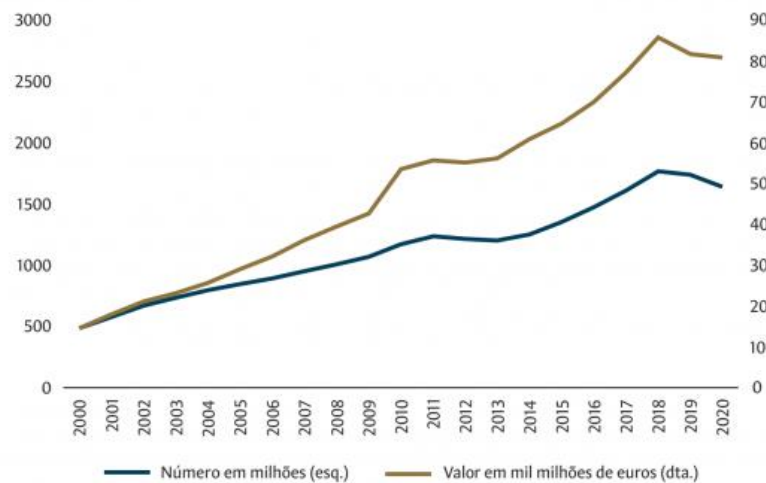


Figura 6 - Evolução das operações com cartões
(Fonte - Banco de Portugal, 2021)

Posteriormente, as transferências a crédito são operações de pagamento iniciadas pelo cliente ordenante, podendo ser particular, empresa ou administração pública, para movimentar fundos da sua conta para a conta do beneficiário por ele indicado e o cliente solicita ao seu prestador de serviços de pagamento (geralmente um banco) que retire fundos da sua conta e os envie para a conta do beneficiário. Neste sentido, relativamente às transferências imediatas, isto é, operações processadas em tempo real (em alguns segundos), permitem o crédito do valor de cada transferência na conta do beneficiário e representam uma solução de pagamento eletrónico que está disponível permanentemente. Sendo que, em Portugal, a evolução das operações com transferências imediatas representam um aumento exponencial ao longo dos anos como se pode observar através da Figura 7 (Banco de Portugal, 2021).

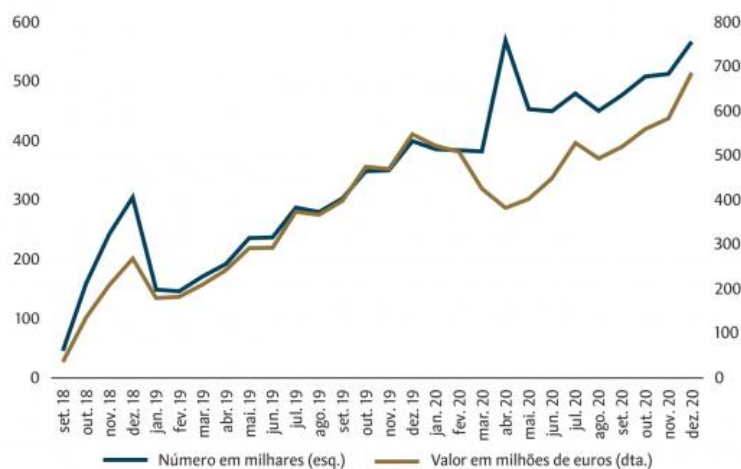


Figura 7 - Evolução das operações com transferências imediatas
(Fonte - Banco de Portugal, 2021)

Assim, este aumento pelo uso de cartões e recurso às transferências surge devido à sua maior conveniência e eficiência para os portugueses (Banco de Portugal, 2021).

Para colmatar questões de segurança nas compras *online* foram criadas soluções inovadoras, e de acordo com Afonso (2016) e Alves (2017), identificam-se outros meios de pagamento, tais como o Paypal, as Referências de multibanco, o MB Net e o MB Way. Em 1998 o método de pagamento Paypal foi criado e alterou a forma de se efetuarem os pagamentos *online*, pois possibilita que as empresas ou consumidores disponham de um endereço de *e-mail* onde realizam e recebem pagamentos *online* de forma segura, conveniente e económica, sendo dos principais sistemas de pagamentos eletrónicos criado para aumentar a confiança dos consumidores. Posteriormente, as referências de multibanco são geradas para pagar um determinado montante. De seguida, o MB Net, onde é gerado um cartão virtual temporário, com um determinado montante limite, previamente estabelecido e com dados distintos do cartão real, possibilitando efetuar compras *online* sem possuir cartão de crédito e sem divulgar os dados do cartão real, e o MB Way, que é um método de pagamento seguro, pois consiste num serviço interbancário grátis que consente ao utilizador, através do telemóvel e com ligação à *Internet*, efetuar as operações que faria num multibanco, sem necessitar de cartão ou dinheiro, associando os cartões bancários (crédito e débito) ao seu número de telemóvel.

Neste seguimento, de acordo com a ACEPI & IDC (2020), os métodos de pagamento elegidos pelos consumidores no *e-commerce* em Portugal, relativamente a 2020, são o pagamento por referência Multibanco (78%), o cartão de crédito/débito é o segundo método preferido dos portugueses (68%), de seguida a transferência bancária (61%), depois o PayPal (55%), seguidamente o Mb Way que representa 50% de preferência e 30% dos portugueses prefere outros sistemas de pagamento *online*.

Assim sendo, é possível aferir vantagens face aos métodos de pagamento, nomeadamente a simplicidade de processos para a geração de cartões virtuais, a segurança, na medida em que é possível efetuar compras *online* sem indicar os dados do cartão real, também a universalidade, sendo que é possível a sua utilização em qualquer loja virtual nacional ou estrangeira e por ser um processo fácil (Alves, 2017). No entanto, de acordo com Kalakota & Whinston (1997), Abrahão *et al.*, (2016) e Alves (2016), compreende-se que os sistemas de pagamento eletrónico ainda levantam algumas incertezas e desconfianças, existindo a necessidade de inovar e desenvolver métodos mais confiáveis, capazes de satisfazer as necessidades das pessoas, bem como das organizações.

1.3 O *E-commerce* e as PME

As PME constituem uma importante fonte de competências empresariais, de inovação e vêm sendo alvo da atenção dos governos devido ao seu potencial em gerar receitas e emprego, tornando-se, segundo a OCDE, social e economicamente importantes (Melo & Machado, 2015).

Deste modo, de acordo com Melo & Machado (2015), não existe uma definição consensual sobre as PME, na medida em que são utilizados vários critérios, quer seja pelo número de empregados, pelo volume de vendas, entre outros. Em contrapartida, a Comissão Europeia (2015), define PME como empresas que empregam menos de 250 trabalhadores efetivos e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Neste sentido, as pequenas e médias empresas são o motor da economia europeia, pois desenvolvem o espírito empresarial e a inovação, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e também o emprego. Na UE, cerca de 23 milhões de PME asseguram aproximadamente 75 milhões de empregos e representam 99% do total de empresas. Desta forma, o papel das PME na economia das nações é bastante elevado, o que obriga a uma tomada de consciência por parte dos empresários, dos governos e dos gestores para a melhoria constante dos modelos de gestão aplicados às PME. Relativamente ao tecido empresarial português, este é formado maioritariamente por PME, sendo que cerca de 97,2% do tecido empresarial português, assim como 55,4% dos postos de trabalho são ocupados por micro, pequenas e médias empresas (Melo & Machado, 2015).

De realçar que as PME são sistemas abertos em que as mudanças no ambiente externo representam um impacto significativo nas dinâmicas internas, na medida em que, como as PME têm uma capacidade limitada na recolha de recursos e dificuldade em competir com produtos de outras empresas, necessitam de uma forte congruência entre o ambiente externo e as suas dinâmicas internas. Desta forma, depreende-se que as forças externas tendem a ter maior impacto nas pequenas organizações do que nas grandes organizações, e as mudanças nas regulações governamentais, impostos e leis laborais usualmente afetam de forma mais profunda as pequenas organizações do que as grandes organizações (Melo & Machado, 2015).

De acordo com Dias (2019), o *e-commerce* representa uma grande oportunidade para as PME portuguesas, pois permite chegar a mercados mais sofisticados, que por outra via seria

mais difícil, e permite ajudar as empresas a encontrarem parceiros nos seus mercados-alvo. Contudo, o autor refere que existe a dificuldade na aposta do *e-commerce*, no sentido em que exige um trabalho constante de *marketing*, de logística, apoio ao cliente, entre outros. Neste seguimento, a ACEPI (2020), refere que o *e-commerce* não está reservado às grandes indústrias, existindo também, para as PME, a oportunidade de usarem o canal digital para o crescimento do comércio e consumo de produtos regionais e locais, através de estratégias que possibilitem o aumento da utilização deste canal de negócio.

De acordo com Melo & Machado (2015) as PME identificam a dificuldade em definir um projeto global de adesão ao *e-commerce*, ao nível do acesso às novas tecnologias, ao financiamento e a recursos humanos. Por isso, é necessário investir na agregação de capacidades que permitam aumentar as competências dos empresários para tomar as decisões certas, através de estratégias que sustentem a implementação do *e-commerce* no modelo de negócio da unidade económica (ACEPI, 2020).

1.3.1 O *E-commerce* na Estratégia das PME

A sobrevivência de qualquer unidade económica depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente, por isso, a análise deste deve ser bastante completa, integrando dois níveis complementares, o meio envolvente macro, comum a todos os setores e o meio envolvente micro, específico de cada negócio (Freire, 2020).

Segundo Melo & Machado (2015), o universo das PME é muito heterogéneo, no qual coexistem segmentos caracterizados pela gestão deficiente, mas existem determinados segmentos que apostam na inovação, na qualidade e na utilização de novos métodos de organização. Por sua vez, os negócios digitais remetem para o pensamento estratégico sobre o mercado e a indústria, os objetivos, as estratégias diferentes dos concorrentes e estão presentes em mercados dinâmicos e/ou muito competitivos com empresas em contexto de mudança, sendo caracterizados por serem ágeis, na medida em que existe a flexibilidade e cooperação no planeamento, a implementação das decisões tomadas e a formulação disruptiva (Freire, 2020).

Neste seguimento, a estratégia de uma organização pode ser definida como a conceção que uma organização faz das suas atividades, especificando a taxa de progressão, o campo de expansão e as suas direções, quais as maiores forças a explorar e quais os lucros a atingir (Martinet, 1992). Por outro lado, segundo Peretti *et al.*, (1993), a estratégia de uma empresa é constituída pelas escolhas de critérios de decisão nos domínios em que opera, que visam

orientar, de modo determinante e para o longo prazo, as atividades e estruturas da organização. Contudo, de acordo com Etzel *et al.* (2001), o conceito de estratégia representa um plano de ação através do qual uma empresa pretende alcançar os seus objetivos e realizar o seu objetivo principal, a sua missão. Por conseguinte, Freire (2020) afirma que, a estratégia de uma organização pode ser definida como o conjunto de decisões e ações que proporciona aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, de uma forma sustentável.

Neste sentido, o futuro das organizações é claramente influenciado pela estratégia, pela definição dos objetivos e pela concretização dos mesmos, que devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e consolidados. Para estruturar a conceção da estratégia, muitas organizações recorrem a metodologias típicas do planeamento estratégico, como a análise *SWOT*, o modelo das cinco forças ou a matriz BCG. Porém, Freire (2020) defende que a verdadeira fonte da estratégia empresarial são as visões criativas dos líderes e colaboradores, que procuram proporcionar aos clientes cada vez mais valor sustentável. Assim sendo, o pensamento estratégico deve sempre proceder o planeamento estratégico, na medida em que ambos suportam a conceção da estratégia, e para criar valor sustentável, o ciclo estratégico tem de integrar bem a formulação e a execução da estratégia.

Desta forma, segundo Turban *et al.* (2002), as empresas que implementem o *e-commerce* na sua estratégia, vão possuir uma vantagem competitiva, na medida em que este modelo de negócio permite a expansão para mercados nacionais e internacionais com um reduzido investimento de capital. Por outro lado, possibilita que a organização se localize de maneira fácil e rápida, predisposta a mais clientes, aos melhores fornecedores e aos parceiros comerciais mais adequados, a nível mundial e diminui o custo de criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações em papel, por exemplo, com a introdução de um sistema eletrónico de compras, as empresas podem reduzir os custos administrativos até 85%.

Deste modo, é importante implementar o *e-commerce* na estratégia da empresa porque permite o surgimento de diferentes modelos de negócios inovadores, que oferecem vantagens competitivas que se traduzem no aumento dos lucros, na redução do tempo entre o investimento de capital, dos custos de transporte e no recebimento de produtos e serviços. Contribuem também para uma imagem corporativa mais aprimorada, um melhor atendimento ao cliente, angariação de novos parceiros de negócios, processos simplificados, maior produtividade, maior acesso a informações e uma maior flexibilidade. É de salientar que as ineficiências da

cadeia de abastecimentos, como *stocks* excessivos e atrasos na entrega, podem ser minimizados através do *e-commerce* (Turban *et al.*, 2002).

A enorme competitividade empresarial à escala mundial, a constante procura de fontes de vantagens competitivas e a existência de uma economia global, muito dinâmica e exigente, leva a que as PME se debatam com a necessidade de uma constante mudança para se poderem adaptar e subsistir no mercado (Melo & Machado, 2015). Desta forma, surge o *marketing* digital que vem introduzir um conjunto de novos fatores que influenciam a estratégia das organizações (Hortinha, 2001).

1.4 Marketing Digital

A *Web 2.0* representa o aparecimento de uma nova geração de ferramentas e serviços que permitem a qualquer indivíduo criar e partilhar conteúdos *online*, que explica o surgimento do *social media*, ou seja, a explosão de conteúdos produzidos por utilizadores sob a forma de *blogs* ou outros, pois além de influenciar consumidores, os novos meios de comunicação são também influenciados por eles, através de mecanismos de classificação, como comentários, *reviews* e respostas (Campos & Brito, 2013). A revolução tecnológica faz com que os consumidores utilizem a tecnologia integrando-a no seu dia-a-dia, através dos dispositivos móveis e é cada vez mais frequente fazer-se a gestão da vida em tempo real, o que veio alterar a forma de comunicação, socialização e entretenimento. Assim sendo, as tecnologias atualmente disponíveis permitem acompanhar os consumidores de forma muito objetiva e vários paradigmas do *marketing* se modificaram e transformaram, bem como o ambiente interativo, que requer a construção de relações a longo-prazo. Assim sendo, o conceito de *marketing* digital surge neste contexto e no seguimento da alteração do *mindset* dos consumidores e da forma como as marcas reinventaram a sua forma de comunicar com o seu público-alvo (Afonso *et al.*, 2016).

Deste modo, ao longo das diferentes fases do processo de compra, o consumidor vai interagindo com as marcas através dos diversos canais existentes (Afonso *et al.*, 2016) e para estabelecer a sua estratégia de *marketing* através dos canais digitais, é determinante conhecer o público-alvo para organizar, planear e estruturar os canais e ferramentas a utilizar para alcançar os objetivos do negócio (Paula *et al.*, 2019; Afonso *et al.*, 2016). Num estudo realizado pela Deloitte para o eBay, foi possível constatar que existem considerações relevantes sobre a escolha de uma estratégia omnicanal, isto é, estar presente de forma articulada em diversos

canais por parte das marcas, sendo possível concluir que através da estratégia omnicanal, se pode aumentar as vendas. Efetivamente, a estratégia omicanal descreve o enfoque integrado numa estratégia 360° em que as marcas podem chegar aos seus consumidores através das lojas físicas e das lojas *online* (Afonso *et al.*, 2016).

Deste modo, Fonseca (2000) defende que o *marketing* digital é um meio ou um suporte para as empresas competirem no mercado e Chaffey (2015) descreve a gestão e execução do *marketing* usando meios eletrónicos, nomeadamente a *web*, *e-mail*, *social media* e dispositivos móveis em conjunto, com dados digitais sobre as características e comportamento dos clientes. Hoje em dia, as marcas têm mais opções sobre como e onde promover os seus produtos e serviços, pois além dos métodos tradicionais, o *marketing* digital veio aumentar o leque de possibilidades através de novas abordagens (Afonso *et al.*, 2016).

Segundo Campos & Brito (2013), os desafios que se colocam atualmente conduziram ao aparecimento de novas tendências, e conseqüentemente, a procura de novas técnicas e utilização de diferentes recursos. Os consumidores estão permanentemente envolvidos com as marcas através dos mais diversos dispositivos, como *tablets*, *smartphones*, portáteis e canais, nomeadamente, a *Internet*, as redes sociais e as aplicações (Afonso *et al.*, 2016).

Assim sendo, é essencial definir os processos que garantam que a informação correta seja disponibilizada no momento certo, de forma a garantir uma atualização dos conteúdos que se coadune com as necessidades dos utilizadores, o que remete para a criação do *site* da unidade económica (Carrera, 2012).

Neste sentido, Adolpho (2012) defende que o *site* deve ser uma plataforma de negócios, como um pilar da estratégia de *marketing* digital, que se expande para além dos seus limites. Atualmente, é difícil encontrar empresas que não tenham um *site*, sendo que uma das grandes vantagens deste meio digital, consiste em fornecer às PME os meios para poderem competir com as grandes empresas de forma mais igualitária, pois reduz barreiras à entrada e proporciona um meio acessível para passar mensagens de natureza comercial (Carrera, 2012).

As redes sociais assumem assim uma importância cada vez maior na sociedade e transformaram-se em “lugares” com os quais muitos se sentem identificados e onde encontram inúmeras pessoas que partilham interesses comuns. Deste modo, referem-se ao conjunto de ferramentas *online* onde o conteúdo, as opiniões, *insights* e meios podem ser partilhados e na sua essência, as redes sociais privilegiam as relações e conexões entre pessoas e organizações (Afonso & Borges, 2013). Neste seguimento, Curtichs *et al.*, (2011) e Paula *et al.* (2019), afirmam que as redes sociais são excelentes para a partilha de conteúdos, para alcançar novos

públicos e descobrir potenciais clientes, e devido aos novos hábitos dos consumidores, as empresas, nas suas novas perspetivas, quando se trata de criar e desenvolver uma campanha, insistem na sua presença nas redes sociais.

Neste contexto, as redes sociais têm vindo a desempenhar uma importante função na fase de procura de informação, sobre o que mais partilham os utilizadores nas redes sociais, 25% partilha recomendações de coisas que gosta, isto é, o poder de recomendação dos utilizadores nas redes sociais é cada vez mais cobiçado pelas marcas (Afonso *et al.*, 2016). De acordo com Afonso & Borges (2013), na perspetiva empresarial, as redes sociais apresentam um desafio e uma oportunidade, uma vez que permitem aos seus utilizadores participar e interagir com as marcas e dar a sua opinião, contribuindo para a reputação das mesmas. Desta forma, as empresas têm sempre de ter em conta quais são os objetivos estratégicos quando pretendem avançar com a sua presença nas redes sociais, na medida em que escolher as redes sociais em que querem estar presentes representa um desafio, e tal implica definir qual o *target*, os objetivos do negócio, qual a mensagem a transmitir e o tipo de controlo que se pretende ter com a mensagem a passar. Por outro lado, outro desafio que se coloca é o *feedback* negativo que pode ser dado pelos clientes, sendo que pode ser muito prejudicial para a empresa, uma vez que o efeito “passa palavra” nas redes sociais expande-se de maneira exponencial.

Ainda assim, as redes sociais podem também funcionar como uma plataforma para servir os próprios clientes, monitorizar o seu *feedback* e estabelecer relações, sendo esta característica crucial como um fator diferenciador, pois este *feedback* permite que as marcas se reinventem e se adaptem às necessidades dos consumidores.

Em última instância, as redes sociais são, para a maioria das empresas portuguesas, uma das principais plataformas de comunicação com clientes e potenciais clientes, especialmente no segmento B2C e o desafio de levar a mensagem correta aos clientes, potenciais clientes e outros *stakeholders*, bem como captar a sua atenção, é cada vez maior (Paula *et al.*, 2019). De realçar que, hoje em dia, algumas marcas optam por trabalhar com influenciadores ou *influencers*, envolvendo diretamente o lançamento de uma linha de produtos. Assim sendo, um *influencer* é definido como um indivíduo que tem o poder de afetar as decisões de compra de outros devido à sua autoridade, conhecimento, posição ou relacionamento com o seu público, tendo uma abordagem estratégica e capacidade de influenciar os indivíduos e as suas decisões de compra nas plataformas de comunicação digital (Yesiloglu & Costello, 2021).

Desde que os influenciadores se tornaram uma parte importante das estratégias de *marketing* e publicidade em diferentes setores, estes foram chamados de um novo tipo

independente que molda as atitudes do público por meio de *blogs*, *tweets* e o uso de outras redes sociais. Por sua vez, a comunicação estratégica do *influencer* é caracterizada pelas atividades do influenciador alinhadas com os objetivos da organização (Yesiloglu & Costello, 2021).

1.5 Caracterização do Setor dos Superalimentos

Segundo Trigueirão (2019), muitas doenças crônicas são evitáveis, se houver uma mudança no estilo de vida, nomeadamente no que diz respeito ao consumo de tabaco, de álcool, de alimentação e a inatividade física. É importante ter em conta que a oferta alimentar que nos chega através das vastas prateleiras das superfícies comerciais, é na maioria das vezes, pobre em nutrientes e vitaminas, com alimentos, cujos princípios nutricionais, não são recomendados como é o caso dos alimentos processados, pré-cozinhados ou refinados.

Apesar de não existir uma definição científica oficial do que constitui um Superalimento, sabe-se que contém níveis elevados de determinados nutrientes, como vitaminas, minerais ou fitoquímicos, e que é especialmente benéfico para a saúde (Almeida, 2017), e são descritos como aqueles que fazem bem à saúde e proporcionam o bem-estar (Wolfe, 2019). Segundo Wolfe (2019) encaixam neste leque de nutrientes os alimentos que têm uma vasta quantidade de propriedades únicas, não apenas uma ou duas, e integram a classe de alimentos mais potentes, superconcentrados e ricos em nutrientes do planeta, assim como, oferecem mais energia que os alimentos comuns e são ricos em vitaminas e minerais, são uma fonte de proteínas, antioxidantes, gorduras boas e óleos, aminoácidos essenciais, gliconutrientes, enzimas, coenzimas, ácidos gordos essenciais e polissacarídeos.

Atualmente, estamos numa fase em que a forma como conduzimos a nossa vida se está a tornar crucial para a manutenção do nosso bem-estar. Existem mais de dois mil milhões de pessoas com excesso de peso e obesidade, e mais de 42 milhões de crianças que já se encontram nesta situação. Com mais de metade das mortes no mundo e mais de um terço das doenças incapacitantes com causas que poderiam ter sido evitadas pelo estilo de vida e pela alimentação, é de extrema importância seguir um regime alimentar que não tenha só uma capacidade de complementar as nossas necessidades nutricionais e energéticas, como também tenha a capacidade de fortalecer o nosso sistema imunitário e de ajudar a combater diversos fatores de risco, como, a poluição, o *stress* oxidativo, os pesticidas ou o açúcar (Almeida, 2017).

Uma alimentação saudável, associada à prática regular de exercícios pode reduzir em 80% dos casos de doenças cardíacas e as escolhas alimentares erradas aumentam as

probabilidades de desenvolvimento de doenças, e por isso, é importante escolher diariamente, entre um número cada vez maior de alimentos e produtos, os melhores alimentos que vamos ingerir (Willett, 2002). Todos os nutrientes que o organismo humano precisa para viver encontram-se nos alimentos habituais, e todos os nutrientes, como constituintes alimentares necessários ao homem podem ser agrupados pelas suas características químicas e funções (Ferreira, 2005).

Deste modo, de acordo com Almeida (2017) consumir os Superalimentos é essencial para uma alimentação mais funcional e Wolfe (2019), acrescenta que, associado a um estilo de vida ativo e saudável, é capaz de atuar como um protetor, fortalecendo o sistema imunitário e contribui para um tratamento mais eficaz de determinadas doenças, como a Imunodeficiência.

Assim sendo, incluir os Superalimentos no nosso dia-a-dia ajudará a manter o organismo mais saudável e diminuirá o risco de doenças cardiovasculares, inflamatórias e cancro. Por outro lado, é importante realçar que nenhum Superalimento poderá compensar uma alimentação desequilibrada, qualquer que seja o seu benefício para a saúde, pois caso se siga uma alimentação disfuncional, rica em açúcares e gorduras saturadas, a ingestão de Superalimentos poderá ajudar a atenuar alguns “estragos” na saúde, mas não será suficiente para os eliminar (Wolfe, 2019).

Capítulo II – Metodologia

Em primeira instância, a escolha da metodologia é a parte mais importante do processo de pesquisa, sendo que a pesquisa consiste num procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos factos (Fonseca, 2002). No que se refere ao tipo de metodologia, refira-se que a pesquisa qualitativa atende aos comportamentos e experiências das pessoas, sendo que a abordagem interpretativa da realidade social tem como base a investigação qualitativa, tendo em consideração que o principal objetivo é a interpretação do fenómeno em estudo (Recker, 2012).

No entanto, tal não significa que na pesquisa qualitativa tudo seja aceitável. Por outro lado, a pesquisa quantitativa trata de um processo de recolha de dados mensuráveis e tem por base a observação de factos concretos (Augusto, 2014). Neste seguimento, de acordo com Recker (2012), o que os indivíduos dizem, fazem, acreditam, experienciam sobre um determinado fenómeno é o que distingue o método qualitativo do quantitativo e é importante compreender que “toda a investigação depende da interpretação” (Stake, 2012, pág. 56).

2.1 Metodologia Qualitativa

As investigações qualitativas configuram um processo mais interpretativo, sendo o investigador responsável por escolher uma determinada situação, estudá-la e, posteriormente, reunir todo o material para construir algo novo (Fortin, 2009). Como tal, a metodologia qualitativa apresenta-se mais adequada à realização deste trabalho e ajudará no alcance de informações pertinentes para o mesmo, pois as investigações qualitativas têm algumas vantagens, na medida em que são mais flexíveis em ambientes de mudança, especialmente em pequenas organizações, porque envolvem efetivamente menos amostras (Yin, 2015).

Neste seguimento, de acordo com Britten (2011) e Stake (2012), a característica principal da metodologia qualitativa é a centralidade da interpretação. Contudo, uma pesquisa qualitativa não reflexiva e meramente descritiva, cuja análise nada acrescenta ao conhecimento de um fenómeno, leva à limitação de uma investigação. Desta forma, os planos padronizados qualitativos exigem que as pessoas mais responsáveis pelas interpretações estejam no campo, a fazer observações, a exercitar uma capacidade crítica subjetiva, a analisar e sintetizar. Visto que a metodologia qualitativa é subjetiva, a intenção dos investigadores qualitativos de promover um paradigma de investigação subjetivo é um dado adquirido, mas a subjetividade não é considerada como uma imperfeição, mas como um elemento essencial da compreensão (Stake, 2012).

De acordo com Yin (2015), a força exclusiva do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências e está longe de ser apenas uma estratégia exploratória. Neste contexto, o estudo de caso será o método utilizado para a investigação em causa, embora uma preocupação seja que este fornece pouca base para a generalização científica, o estudo de caso tem como objetivo expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar de frequências (generalização estatística) (Yin, 2015).

A realização da investigação com referência ao estudo de caso permanece como um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais e, a utilização deste, passa por entender um fenómeno do mundo real e assumir que esse entendimento engloba provavelmente importantes condições contextuais pertinentes ao acontecimento. Deste modo, o estudo de caso é definido como uma investigação empírica que se refere a um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Assim sendo, este tipo de metodologia é utilizado em muitas situações, nomeadamente para contribuir para o conhecimento dos

fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, entre outros. Por sua vez, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspetiva holística e real (Yin, 2015).

2.2 Objetivos

A Gestão refere-se à ciência que estuda e sistematiza as práticas de direção e estende-se ao ato de gerir negócios, pessoas e recursos com o propósito de alcançar metas definidas (Laudon & Traver, 2009). Por isso, este estudo procura dar cumprimento a um objetivo geral ambicioso que consiste em analisar as questões sobre a implementação do *e-commerce* numa PME. Para lhe dar sequência, o tema abordado remete para a importância do *e-commerce* na PME Alma & Valor no setor dos superalimentos.

Considerando o contexto específico das PME e o *e-commerce*, a pergunta de partida deste estudo é “Qual é a importância da implementação do *e-commerce* numa PME?”.

Para poder responder a esta questão, esta investigação pretende atender os seguintes objetivos: (1) compreender o contributo do avanço da tecnologia e identificar as tendências digitais, (2) definir o conceito de *e-commerce*, incluindo a sua evolução, as dimensões, identificando os vários tipos de *e-commerce*, as vantagens e desvantagens e os meios de pagamento, (3) contextualizar a realidade das PME, atendendo às suas limitações e complexidades, bem como à sua importância e impacto no tecido empresarial à escala da UE e de Portugal, tendo em conta a estratégia e as metodologias aplicadas, o *marketing* digital e o setor dos superalimentos, e (4) realizar um estudo de caso aplicado a uma empresa no setor dos superalimentos, para perceber a importância do comércio eletrónico para uma PME.

2.3 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

De acordo com Stake (2012), a utilização de várias técnicas e fontes de recolha de informação permite obter mais informações, ou seja, o investigador pode utilizar processos de triangulação metodológica, como entrevistas, questionários, análise documental, entre outros. Assim sendo, para encarecer os dados neste trabalho, serão realizadas entrevistas e análise documental da empresa em investigação, ressalvando que existe determinada informação confidencial que não poderá ser disponibilizada.

Os procedimentos para a recolha de cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e dominados, independentemente, para garantir que cada fonte seja usada de modo apropriado.

Nem todas as fontes são relevantes para todos os estudo de caso. No entanto, o investigador deve conhecer os procedimentos associados ao uso de cada fonte de evidência (Yin, 2015).

2.3.1 Entrevista e Análise Documental

Relativamente às fontes de recolha de informação, a entrevista distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana, e quando corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Conforme a natureza deste trabalho, as entrevistas são uma das fontes mais importantes para o estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais e, uma vez que os entrevistados sejam bem-informados, podem proporcionar visões importantes sobre esses assuntos ou eventos. Por sua vez, as entrevistas são comumente encontradas na pesquisa do estudo de caso (Yin, 2015).

Assim sendo, as entrevistas de estudo de caso exigem que o investigador opere em dois níveis ao mesmo tempo, ou seja, satisfazendo as necessidades da sua linha de investigação, enquanto, simultaneamente, apresenta questões simples (Yin, 2015). Neste sentido, Rubin & Rubin (2011), defendem que embora seja observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluída e não rígida.

De acordo com Yin (2015), os tipos de entrevista de estudo de caso são a entrevista em profundidade, a entrevista focada e a entrevista estruturada. A entrevista em profundidade refere-se a perguntas sobre acontecimentos, atendendo as opiniões e visões dos entrevistados sobre determinadas situações, sendo que estes podem sugerir outras fontes de evidência e estas entrevistas podem tomar mais de duas horas por exemplo. A entrevista focada ocorre durante um curto período de tempo, sendo que a entrevista pode permanecer aberta e assumir um tom de conversa, mas existe uma maior probabilidade de ser seguido um determinado conjunto de questões derivadas do protocolo do estudo de caso. Por fim, a entrevista estruturada segue a linha de um levantamento formal, que poderia ser projetado como parte de um estudo de caso integrado e produzir dados quantitativos como parte da evidência do estudo de caso. De referir que, as entrevistas realizadas na elaboração deste trabalho tiveram uma duração entre 1h e 1h30, respeitando o guião de entrevista elaborado.

Neste seguimento, Almeida & Bissoli (2019), referem como tipos de entrevista, a entrevista aberta, a semiestruturada e a estruturada. Desta forma a entrevista aberta atende principalmente a finalidades exploratórias. Por sua vez, a entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas, onde é possível estar num contexto semelhante ao de uma conversa informal, sendo que, no entanto, o investigador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, que permitem aos sujeitos partilhar reflexões e experiências relevantes do seu ponto de vista, o que se torna uma mais-valia para o investigador (Santos, 2015). No que se refere às entrevistas estruturadas, estas são elaboradas mediante uma estrutura rigorosa, onde as questões são previamente formuladas, de forma que as respostas não se desviem do que é pretendido.

Nesta sequência, algumas das vantagens das entrevistas passam pela possibilidade de as mesmas serem um instrumento onde o entrevistador e o entrevistado interagem de forma livre e espontânea, bem como serem direcionadas e também serem perceptíveis, na medida em que fornecem explicações, visões pessoais, percepções e atitudes. Em contrapartida, como pontos fracos, tem-se a parcialidade devido às questões mal articuladas, a parcialidade da resposta e incorreções devido à falta de memória e reflexividade, isto é, o entrevistado pode dar ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Na realização da entrevista, um dos aspetos que se deve ter em conta refere-se à forma de abordar os entrevistados, tendo em conta o ambiente, podendo ser mais informal, o que poderá levar o entrevistado a seguir uma linha de pensamento, e desta forma, as respostas irem ao encontro do que se pretende chegar (Almeida & Bissoli, 2019).

A técnica utilizada no âmbito desta investigação foi a das entrevistas semiestruturadas, formato que, por ter um número razoável de perguntas que são sobretudo orientadoras, permite aos sujeitos partilhar significados, reflexões e experiências/processos relevantes do seu ponto de vista e que poderiam não ser expressos num questionário fechado (Quivy & Campenhoudt, 1998). As entrevistas foram gravadas (com consentimento prévio dos entrevistados) e posteriormente transcritas de forma parcial, sistematizando discursos e restringindo-se às passagens consideradas relevantes, de acordo com o guião e enquadramento teórico.

Levando em conta estas considerações, foi elaborado um guião de entrevista (Apêndice 3) para os entrevistados acompanharem a linha de pensamento seguida nesta dissertação, seguindo as temáticas abordadas na revisão da literatura. Para facilitar o seu rigor e adequação, foi feita uma grelha de análise (Apêndice 4), tendo em conta os temas pertinentes para a compreensão do tópico da importância da implementação do *e-commerce* para uma PME.

Assim sendo, o guião de entrevista contém apenas perguntas orientadoras para facilitar a entrevista, controlar se a informação desejada estava já recolhida e ajudar a manter a entrevista na direção desejada. A grelha de análise foi igualmente fundamental para a análise das entrevistas, facilitando a extração de dados pertinentes e permitindo a sua comparabilidade e cruzamento.

Assim, os resultados foram desde o início sujeitos a uma organização temática, sendo que a grande vantagem desta opção foi ter permitido confrontar de forma imediata e visual o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido (Carmo & Ferreira, 1998; Guerra, 2006), facilitando a reflexão e as conclusões.

No que diz respeito à informação documental, é de referir que os documentos podem ser usados em conjunto com outras fontes de informação, na produção de um estudo de caso. Regra geral, os documentos têm uma finalidade específica e para um público específico que não a da investigação do estudo de caso. Como tal, essas condições devem ser avaliadas na interpretação dos respetivos documentos (Yin, 2015).

Deste modo, os documentos devem ser usados, cuidadosamente, e não devem ser aceites como registos laterais dos eventos ocorridos. Por isso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes e são úteis na verificação da correção da ortografia e dos títulos, dos nomes das pessoas ou organizações que talvez tenham sido mencionados numa entrevista. Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer obtenção de dados na realização da pesquisa do estudo de caso (Yin, 2015).

De realçar que outros aspetos importantes da documentação, prendem-se com o facto de esta ser estável, pelo que pode ser revista repetidamente, discreta e exata, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento e ampla cobertura, isto é, longo período de tempo e muitos ambientes. Em contrapartida, como desvantagem da análise documental, refira-se que alguns documentos podem ter acesso restrito, o que limitará a investigação e a recuperabilidade, na medida em que pode ser difícil de encontrar (Yin, 2015).

No que se refere ao tratamento dos dados, como dito anteriormente, a pesquisa qualitativa de acordo com Yin (2015), é mais flexível em ambientes de mudança e em pequenas empresas. Desta forma, o objetivo para este trabalho passa pela elaboração de um guião de entrevista com perguntas orientadoras, uma grelha de análise identificando os tópicos pertinentes para a compreensão da temática. O propósito da grelha é para facilitar a extração e

tratamento dos dados e permitir a sua comparabilidade e cruzamento para realizar a discussão dos resultados.

Capítulo III - Análise e Discussão dos Resultados

Nesta secção faz-se a análise e discussão dos resultados, tendo como referência o quadro teórico estabelecido. Dado o carácter do estudo qualitativo, primeiramente será feita a caracterização da empresa, incluindo a sua evolução histórica e a sua estrutura, posteriormente o foco passa por caracterizar os entrevistados e conhecer a sua experiência, tendo em conta os seus aspetos mais singulares e os aspetos que influenciam a unidade económica. Por fim, procura-se desenvolver a análise das entrevistas e discussão dos resultados, evidenciando os seguintes temas, designadamente, as (1) Tendências digitais, (2) o *E-commerce*, (3) as PME e respetiva Estratégia, (4) o *Marketing* Digital e (5) o Setor dos Superalimentos.

3.1 Caracterização da Empresa

O estudo de caso, como referido anteriormente, vai ter um enfoque na Alma & Valor, uma PME portuguesa que rapidamente se tornou líder de mercado na área dos Superalimentos. Por superalimentos entende-se que são alimentos de alto teor em micronutrientes, como a Spirulina, Clorela, entre outros, com elevados benefícios para a saúde contribuindo para a adoção de um estilo de vida saudável (Iswari, 2021). Esta unidade económica foi fundada em 2010 pelo CEO Gonçalo Sardinha, com um investimento inicial de 50.000 euros, começando a sua produção de modo artesanal e familiar. Em 2020, o valor de faturação atingiu os 7.9 milhões de euros e está presente em mais de 18 países, o que demonstra um crescente percurso organizacional (Iswari, 2021).

No presente momento, a Alma & Valor abrange duas marcas, a *Iswari*³ e a *Shine*. A *Iswari* é considerada a marca “mãe” com produtos mais específicos e está presente em lojas mais especializadas, como a loja do Celeiro ou ervanárias. Em contrapartida, a *Shine* é considerada a marca “filha” com produtos mais direcionados a principiantes na inclusão destes superalimentos na sua alimentação, sendo que está presente nos supermercados de grande distribuição, como o Pingo Doce, Aldi, Intermaché e Continente. Neste sentido, ambas as marcas oferecem uma vasta gama de produtos, sendo estes apenas orgânicos, naturais e com

³Iswari, ou “Deusa” (em Sânscrito) surge em homenagem à Mãe Terra, por ter a capacidade e a sabedoria de nos nutrir de forma saudável, simples e saborosa.

excelentes propriedades nutricionais. Considerando as duas marcas, pode-se contar um total de 51 produtos diferentes, distribuídos por seis categorias principais, sendo os Pequenos-Almoços, Macaccinos, Desintoxicantes, Proteínas Vegetais, Snacks e os Superalimentos puros (Iswari, 2021).

Relativamente à empresa Alma & Valor, todos os produtos são atestados pela *Vegan Society Trademark*, são orgânicos, com qualidade assegurada desde a origem, pois apenas são utilizadas matérias-primas que respeitem os *standards* europeus da produção orgânica, também são provenientes de comércio-justo (seleção rigorosa de produtos cuja origem é certificada), são isentos de glúten e não possuem ingredientes nocivos para a saúde humana ou quaisquer derivados de animais, soja, leite, glúten ou açúcares refinados, sendo certificados pela APC – Associação Portuguesa Celíacos (Iswari, 2021).

3.1.1 Evolução Histórica da Empresa

O fundador Gonçalo Sardinha fez voluntariado na Índia em 2009, onde teve o primeiro contacto com os Superalimentos e começou a praticar meditação e yoga. Quando voltou para Portugal, começou a fazer workshops de alimentação saudável com os superalimentos e começou a vender os produtos. Em 2010, desenvolveu a marca *Iswari*, e de seguida, através de uma ligação com um parceiro da Dietimport, começou a vender os produtos na loja Celeiro. Existiu uma determinada exclusividade da marca *Iswari* no Celeiro, ou seja, o Celeiro não abriu portas a outras marcas e foi o que permitiu em grande parte, a *Iswari* chegar à notoriedade que detém hoje.

Posteriormente, através da comunidade do yoga, encontrou parceiros internacionais que lançaram os superalimentos, sobretudo na Irlanda e República Checa, onde tinham uma pequena unidade de fabricação e de enchimento que servia os países de Leste. Contudo, após a saída de um parceiro da Irlanda, a empresa assumiu todas as geografias desde Portugal, nomeadamente França, Itália, Grécia e outros países mais pequenos, e a partir desse momento, a empresa começou a expandir mais e a consolidar os negócios a nível europeu. Em 2018, introduziu-se o *e-commerce* na unidade económica e em 11 anos a empresa passou a estar presente em mais de 18 países. Deste modo, através da Figura 8, é possível observar a evolução da empresa desde a fundação até aos dias de hoje. Atualmente, a empresa quer continuar a crescer e a entrar em mercados mais maduros, consolidando os mercados em que já se encontra.



Figura 8 - Evolução Histórica da Empresa
(Fonte - Alma & Valor, 2021)

3.1.2 Estrutura Organizacional

De acordo com Peretti *et al.*, (1993), a estrutura da empresa constitui o esqueleto da organização, sendo necessário fazer viver a estrutura e impor modalidades de funcionamento. Por sua vez, segundo Bilhim (2004), a estrutura organizacional constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os gestores fazem escolhas e tomam decisões, e a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada” (Mintzberg, 2008, pág.12).

De referir que as estruturas organizacionais são determinadas por várias condicionantes, como o ambiente – se o ambiente de determinada organização for mais complexo e dinâmico, a sua estrutura tenderá a ser mais orgânica (maior colaboração), ao contrário de uma estrutura mais mecanicista, na presença de um ambiente estático; a idade – uma vez que quanto mais antiga for a sua existência maior a propensão para uma estrutura mais formal; a dimensão – também é importante na definição da estrutura, pois se a organização for maior, existe uma tendência para uma estrutura mais elaborada, logo mais formal; e a tecnologia – pois se existir uma maior sofisticação na tecnologia utilizada a sua estrutura é mais planeada (Teixeira, 2020).

Neste âmbito, a estrutura organizacional escolhida pela empresa resulta de um processo de agrupar atividades, os recursos humanos e os recursos físicos, permitindo a sua partilha, sempre de forma a alcançar os objetivos da organização. O desenho da estrutura organizacional pode contemplar diferentes abordagens, das quais as mais tradicionais são nomeadamente a

estrutura funcional, divisional e matricial. Uma abordagem funcional refere-se às tarefas e indivíduos estarem agrupados em departamentos de acordo com a especialização do trabalho; a divisional refere-se à criação de divisões autónomas, que independentemente desenvolvem as funções para um objetivo comum, funcionando como um todo; e a matricial apresenta as duas abordagens, funcional e divisional, simultaneamente, que mostra uma dinâmica na gestão e na afetação das atividades (Carvalho *et al.*, 2014).

A organização Alma & Valor tem características de uma estrutura funcional como podemos observar pelo seu organograma (Anexo 1). De acordo com Teixeira (2020), as insuficiências das estruturas simples, à medida que a empresa cresce, conduzem a adoção de uma nova estrutura organizacional, sendo portanto, a estrutura funcional. Esta é baseada na divisão do trabalho, onde cada um dos departamentos é chefiado por um especialista funcional na respetiva área. As estruturas funcionais encontram-se fundamentalmente em empresas de dimensão relativamente reduzida ou com uma reduzida gama de produtos ou atividades, e sobretudo em ambientes estáveis e a coordenação dos diferentes departamentos funcionais é uma das tarefas mais importantes dos gestores de topo.

De entre as vantagens da estrutura funcional, esta apresenta linhas de comunicação simples, fluxos de informação curtos, é hierarquicamente simples, tem gestores especializados em cada área funcional e tomada de decisões centralizada. Por outro lado, as desvantagens são constituídas pela dificuldade da coordenação das diferentes áreas funcionais, diretores funcionais sobrecarregados com tarefas, negligencia o planeamento estratégico (longo prazo), há tendência dos responsáveis se posicionarem numa perspetiva de curto prazo, e a estrutura esgota-se com o crescimento geográfico e com a diversificação de produtos (Teixeira, 2020).

O facto de a empresa Alma & Valor apresentar uma estrutura funcional aumenta a capacidade de resposta, uma vez que obtém a concentração de todos os recursos necessários ao desempenho competitivo num só centro de responsabilidades. Por sua vez, também incrementa o controlo estratégico e operacional da *performance* das atividades descentralizadas, com a capacidade de acompanhar de perto a evolução das suas linhas de produto ou mercados próprios. Ainda, devido à estrutura funcional, a comunicação entre departamentos acaba por ser mais eficaz e todos dentro da empresa estão interligados e ajudam-se sempre que existe uma determinada necessidade. No entanto, esta dinâmica acaba por ser mais complicada no que concerne aos chefes de departamento, porque acabam por estar sobrecarregados com diferentes funções.

Relativamente ao *e-commerce* na estrutura da empresa, é o departamento de *Marketing* que está encarregue pelo seu funcionamento, sendo que existe uma pessoa responsável sobre o mesmo. No entanto, para compreender como atua o *e-commerce* na empresa, foi realizada uma visita à mesma, o que permitiu verificar que, embora o departamento de *marketing* seja o principal responsável, todos os outros departamentos, nomeadamente o departamento da Qualidade, da Informática, de Compras, da Produção, da Loja *online*, da Logística e do Apoio ao cliente suportam este funcionamento e ajudam sempre que necessário.

Para uma melhor compreensão de como atuam os diferentes departamentos, refira-se que o departamento da Qualidade, que faz a análise prévia de todos os produtos, garante a qualidade de toda a matéria-prima, mede a qualidade do transporte e do plano de produção. Elabora as previsões de vendas, trata também da qualidade do embalamento, que atende determinadas regras, e igualmente, a nível visual procede a algumas análises. Depois, o departamento de Compras trata das compras necessárias face a toda a matéria-prima e consumíveis, como as embalagens, necessários para a loja *online*. De seguida, a equipa da informática também ajuda na gestão do *stock* informaticamente, este atualiza de 10 em 10 minutos no *site*, e comunica sempre que necessário. De mencionar que o *stock* não se encontra todo nas instalações da empresa, sendo que está também em Alenquer. Por isso, existe uma pessoa que gere o *stock* da loja *online* e caso não haja *stock* recorre-se à equipa da produção.

No que diz respeito à loja *online*, conta com três pessoas para todo o processo de *picking* e *packing*, e a equipa da logística trata da expedição com as transportadoras, nomeadamente, a DPD, CTT e a DHL e também organiza o *stock* dentro das instalações da empresa. Por outro lado, relativamente ao apoio ao cliente, existe uma pessoa que trata de dar resposta a todas as dificuldades dos clientes *online*, através de *e-mail* e telefone. Assim sendo, é possível perceber que existe uma grande envolvimento e interajuda por parte de todos os departamentos para que a loja *online* funcione e tenha sucesso nesta PME.

3.2 Caracterização dos Entrevistados

De realçar que os entrevistados escolhidos para participar nas entrevistas foram o CEO e o Diretor de *Marketing* da empresa. Neste seguimento, o CEO é o Dr. Thomas Reuter, francês, licenciado em Gestão na Universidade Nova de Lisboa e assume esta posição desde 2018 na empresa Alma & Valor. Não teve nenhum contacto direto com o *e-commerce* anteriormente, tendo a oportunidade apenas surgido nesta empresa. Por outro lado, o Diretor de *Marketing*,

Dr. Tiago Vilela, é licenciado em Comunicação Empresarial e tem uma especialização em *Marketing* Estratégico. Integrou a empresa Alma & Valor em 2015 como consultor na área do *marketing* e foi nesta empresa que trabalhou também pela primeira vez com o comércio eletrónico.

Assim, tanto o CEO como o Diretor de *Marketing*, não tiveram nenhuma experiência no *e-commerce* anteriormente, mas apenas na integração deste projeto nesta empresa. O Diretor de *Marketing* está há mais tempo na empresa e acompanhou o início da mesma e contribuiu para a criação e implementação do *e-commerce* na empresa. Por sua vez, o CEO integrou mais tarde a unidade económica e assumiu as responsabilidades e funções do próprio cargo. A escolha dos dois entrevistados deve-se ao facto de ambos estarem ligados à gestão estratégica da empresa, sendo que poderiam responder a todas as questões importantes neste âmbito, bem como pelo facto de assumirem responsabilidades diferentes em áreas distintas, o que será relevante para responder a questões mais direcionadas e fundamentais para este estudo.

Sendo uma PME, foi possível fazer uma visita à empresa e conhecer a equipa e todos aqueles que estão de alguma forma ligados ao *e-commerce*, bem como compreender melhor o seu funcionamento. Deste modo, relativamente às redes sociais, foram colocadas também algumas questões para uma melhor compreensão de alguns temas, não tendo o mesmo intuito das entrevistas realizadas, à responsável pela gestão das redes sociais, à responsável pelo apoio ao cliente e, principalmente, à responsável pelo *e-commerce*.

3.3 Análise das Entrevistas e Discussão dos Resultados

No que diz respeito à análise e discussão dos resultados, o objetivo passa por apresentar e discutir os resultados relevantes de forma estruturada e organizada, incluindo a articulação entre estes resultados e os estudos referidos no âmbito do Capítulo I.

O objetivo do trabalho prende-se com a realização de um estudo de caso aplicado a uma PME no setor dos superalimentos, para perceber a importância da implementação do *e-commerce* para uma pequena empresa, admitindo as diferentes abordagens referentes ao conceito e ao seu significado, considerando (1) as Tendências Digitais, (2) o *E-commerce*, (3) as PME e a Estratégia, (4) o *Marketing* Digital e (5) o Setor dos Superalimentos.

Tendo por base a sinopse de entrevistas (Apêndice 5) foi possível inferir algumas ilações. Em primeira instância, a empresa tem três sócios, não tem participação de capital de outra empresa no momento, e as principais marcas registadas são a *Iswari*, a *Shine* e a nível

Europeu, o *Buddha's Awakening*. A unidade económica lançou novos produtos nos últimos três anos e com esta ação levou a um aumento em mais de 15% de peso na faturação. Nos últimos três anos houve um crescimento na faturação no total de seiscentos mil euros, sendo que em 2018 a faturação total representou 7.3 milhões de euros, em 2019 7.4 milhões de euros, atingindo em 2020 o valor total de 7.9 milhões de euros.

Por sua vez, a unidade económica introduziu novos produtos nos últimos três anos e esta introdução levou a um aumento em mais de 15% de peso na faturação. Por outro lado, relativamente ao volume de negócios nos últimos três anos, em milhares de euros, em 2018 representava setecentos e trinta mil euros, em 2019 representava setecentos e quarenta mil euros e em 2020 representava setecentos e noventa mil euros, ou seja, de 2018 a 2020 houve um aumento de seiscentos mil euros no volume de negócios da empresa.

Como referido por Alves (2017), as organizações necessitam de se adaptar à evolução tecnológica e às tendências digitais para conseguir dar resposta às necessidades do ambiente. Como tal, os entrevistados referem que a empresa esteve atenta ao que acontecia no estrangeiro e noutros mercados, considerando o que podia fazer em Portugal. Como enunciado por Silva (2018), os avanços tecnológicos contribuíram significativamente para o crescimento do *e-commerce* e a empresa, mais especificamente, a marca *Iswari*, estava avançada e adaptada naquilo que eram as tendências, pois esta adaptação e avanço implicaram uma parceria feita com um especialista na área do *E-commerce* e *Marketplace*, o que permitiu posicionar rapidamente a *Iswari* no universo *online*.

Efetivamente, o *e-commerce* está a crescer rapidamente e é cada vez mais importante nos modelos de negócios das empresas (Verschueren, 2019), e o facto da unidade económica ter implementado o *e-commerce* em 2018 fez com que em 2020, quando a pandemia Covid-19 e consequentes confinamentos surgiram, estivesse preparada, sendo apenas necessário colocar mais pessoas a processar encomendas. Deste modo, depreende-se que a empresa se adapta às tendências digitais, estando atenta ao que se faz em mercados mais maduros, implementando a sua própria estratégia.

Relativamente ao comércio eletrónico, como referenciado na revisão da literatura, é considerado como uma oportunidade de negócio para as empresas (Silva, 2018; Chiusoli & Bonfim, 2020; Ferreira, 2020), e os entrevistados referem que a organização optou pelo *e-commerce* primeiramente por ser visionária, de seguida devido ao facto de acompanhar o que acontecia noutros mercados e, por isso, considerou existir potencial de negócio, sendo que também acredita que a tipologia de produtos que vende combina com o negócio *online*.

Contudo, o *e-commerce* não foi um objetivo inicial da organização, mas foi uma oportunidade criada a meio do percurso que permitiu criar novos canais.

Assim sendo, ao apostar neste modelo de negócio, os entrevistados revelam que existiu a possibilidade da organização não ser totalmente dependente de um só canal (o *offline*), sendo que, a liberdade de criar novos canais foi, para a empresa, um dos motivos da introdução do *e-commerce*. De facto, como é defendido pelos autores Afonso *et al.* (2016), estar presente de forma articulada em diversos canais por parte das marcas, através de uma estratégia omnicanal, pode levar ao aumento das vendas e permitir chegar a um número elevado de consumidores, quer seja nas lojas físicas ou nas lojas *online*.

Neste sentido, como afirmam Barroso *et al.*, (2019) o *e-commerce* possibilita que as empresas adquiram novas fontes de vantagens competitivas, possibilitando melhorar a qualidade do produto, alcançando mais clientes e permite apostar na inovação, de modo a potenciar a venda de produtos e/ou serviços. Neste contexto, os entrevistados apontam que para a empresa, o *e-commerce* consiste numa mais-valia face à concorrência, é um negócio que tem valor e é cada vez mais valorizado pelos consumidores, pois estes têm o conforto, a possibilidade e conveniência de comprarem em qualquer momento e como desejam, realçando também que a disponibilidade do *site* é um fator diferenciador, na medida em que a experiência de utilização do *site* permite vender outros tipos de produtos.

Em relação às vantagens do *e-commerce*, os entrevistados evidenciam o facto de representar um extra na faturação da empresa e reflete uma maior margem na venda dos produtos. Assim como, a possibilidade de oferecer aos clientes todas as opções de compra, divulgando receitas, dicas e informação pertinente sobre o consumo dos superalimentos, tornando-se uma experiência diferenciadora para o consumidor. Como tal, também permite aumentar a ligação da marca com o consumidor, o conforto e conveniência dos consumidores de comprar como quiserem, como por exemplo, através do *site* ou do Celeiro, e leva ao aumento da notoriedade da empresa. O que vai ao encontro do que é defendido por Cao & Schniederjans (2002), Turban *et al.*, (2002), Santos (2011) e Kumar (2016), uma vez que relativamente às vantagens do *e-commerce*, é possível fazer compras em qualquer momento e local, existe a facilidade de acesso a todos os mercados, a interação com um maior número de pessoas, permite a partilha de experiências da compra/venda *online*, e consiste num processo fácil e confortável.

Em contrapartida, face às desvantagens, os entrevistados consideram que um dos riscos do *e-commerce* para a empresa é que ser demasiado forte no *online*, pode levar ao desinteresse por parte do retalho em trabalhar com a marca, sendo que referem que é possível mitigar o risco

através de bons parceiros e com uma boa logística interna. Por outro lado, indicam que existe outro risco, este inerente ao contacto direto com o cliente, mas que se atenua contactando o cliente com a devida atenção e de forma respeitável. Neste contexto, de entre as desvantagens, de acordo com Turban *et al.* (2002), Alves (2016) e Gioli & Ghiggi (2020), existem ainda alguns *softwares* e ferramentas de apoio ao *e-commerce* que se encontram em desenvolvimento, o que leva a uma dificuldade no ajuste a este tipo de modelo de negócio pelas empresas. Nogueira (2018) acrescenta que a implementação de uma plataforma é um dos principais desafios para as organizações, sendo que a empresa precisa de uma experiência sólida na área das tecnologias de informação. O que corrobora o que a empresa Alma & Valor refere, pois tem o objetivo de ter programas e ferramentas de apoio ao serviço *online*, mas será necessário existir tempo e recursos.

No que diz respeito aos métodos de pagamento, de acordo com a revisão da literatura, a eficácia das modalidades de pagamento são um fator crítico no sucesso do *e-commerce*, tanto para as empresas, como para os consumidores. Tendo em consideração a aceleração do comércio digital, é fundamental compreender como se lida com estes novos desafios e que novas soluções de pagamento são capazes de responder às novas preferências e expectativas dos consumidores, sendo fulcral disponibilizar meios de pagamento acessíveis e seguros. De acordo com Afonso (2016), Alves (2017) e o Banco de Portugal (2021), identificam-se diversos métodos de pagamento, nomeadamente os cartões de pagamento, as transferências, o PayPal, as referências de multibanco, o MB Net e o MB Way. Assim sendo, face aos métodos de pagamento que a empresa disponibiliza, tem-se a referência multibanco, os cartões de pagamento, o PayPal e o MB Way. O método de pagamento acrescentado mais recentemente foi o MB Way, todos os outros já estavam disponíveis. Para a unidade económica, o MB Way foi um grande facilitador face à referência de multibanco, pois a empresa refere que é mais simples para quem paga.

Os entrevistados referem que para a empresa, a grande vantagem dos métodos de pagamento é a conveniência, sendo que, disponibilizar todas as opções de pagamento existentes é um fator positivo para o cliente. Desta forma, a empresa consegue chegar a um maior número de pessoas, por exemplo, existem países que utilizam mais o método de pagamento PayPal, outros que utilizam mais o cartão de crédito, e quanto mais opções a empresa disponibilizar, desde que sejam válidas e do interesse do cliente, melhor será para o cliente e, conseqüentemente, para a empresa. Outro aspeto importante, é estar atenta às tendências, pelo que quando existe uma nova tendência relativamente a métodos de pagamento, é preciso

identificá-la e reagir rapidamente para a poder disponibilizar. Por outro lado, também a rapidez da compra-venda é um fator que sobressai de entre as vantagens dos métodos de pagamento, o que vai ao encontro do que é enunciado na revisão da literatura, uma vez que os métodos de pagamento para as compras *online* são caracterizados como um processo acessível. Por exemplo, gerar cartões virtuais é simples e evidencia a universalidade, a confiança e segurança dos clientes, respondendo aos compromissos de privacidade dos dados do consumidor, o que faz com que, cada vez mais, os clientes se sintam mais seguros.

No entanto, os sistemas de pagamento eletrónico ainda levantam algumas incertezas e desconfianças (Whinston, 1997, Abrahão *et al.*, 2016 e Alves, 2017). De facto, os entrevistados não evidenciam dados sobre possíveis desconfianças dos consumidores face aos métodos de pagamento, referindo que atualmente já existem várias alternativas e os consumidores estão mais conhecedores destas ferramentas. Neste sentido, é fundamental que as PME acompanhem os progressos que vão sendo efetuados face aos métodos de pagamento, para poderem ser igualmente competitivas.

No que concerne aos modelos de gestão, as PME constituem uma importante fonte de competências empresariais, de inovação e vêm sendo alvo da atenção dos governos devido ao seu potencial em gerar receitas e emprego, o que obriga a uma tomada de consciência por parte dos empresários, dos governos e dos gestores para a melhoria constante dos modelos de gestão aplicados às PME (Melo & Machado, 2015).

A este respeito, os entrevistados referem que existem competências imprescindíveis, nomeadamente, aptidões transversais no que respeita à liderança. Por sua vez, o respeito da cultura da empresa, a gestão dos diferentes recursos, a partilha de informação e a adaptabilidade são aspetos também muito importantes. Assim sendo, tendo em conta que uma PME está em constante crescimento, o gestor deve saber o que a empresa é no momento e o que quer ser. Como tal, é fundamental possuir visão estratégica para poder contribuir para o crescimento da empresa e, sobretudo, ter vontade.

No que se refere à estratégia, de acordo com a revisão da literatura, muitas empresas limitam-se a produzir e a vender os produtos ou serviços aos clientes, sem conceber nenhuma estratégia explícita para atingir os objetivos e se as empresas não se adaptarem corretamente à evolução do mercado, mesmo sendo empresas bem-sucedidas, vão atravessar períodos de crise. Como tal, o futuro das organizações é claramente influenciado pela estratégia, pela definição dos objetivos e pela concretização dos mesmos, que devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e consolidados (Freire, 2020).

Neste aspeto, a internacionalização foi uma opção estratégica da unidade económica, e por isso, chegou a novos mercados sobretudo através do empenho e dedicação do fundador, que estava preparado, com vontade e visão que a *Iswari* era uma marca não só para Portugal, mas para o Mundo. Para os entrevistados, o que permitiu à empresa fazer parte das tendências foi acreditar verdadeiramente no contributo dos superalimentos e no negócio, o que corrobora o que defende Freire (2020), onde a verdadeira fonte da estratégia empresarial são as visões criativas dos líderes e colaboradores, que procuram proporcionar aos clientes cada vez mais valor sustentável. Deste modo, através de oportunidades, parcerias e sociedades com parceiros locais, a unidade económica alcançou novos mercados, sendo que o grande esforço foi essencialmente em termos financeiros.

Todavia, os entrevistados identificam algumas dificuldades para a empresa ao chegar a novos mercados, sendo a principal, a dificuldade temporal, isto é, um mercado que já tenha várias empresas estabelecidas no mesmo setor de atividade exerce um maior desafio na penetração desse mercado. Como tal, é importante ter consciência de que quando se entra num novo mercado onde há poucos negócios, acaba-se por ser o “primeiro da fila”, e a venda da ideia de forma convincente leva a que tenha mais sucesso a penetração do mercado. No entanto, quando o mercado já está tomado a dificuldade é muito maior. Neste âmbito, outra vertente da dificuldade temporal tem a ver com o facto de, à medida que o tempo vai passando, o espaço começar a estar lotado, sendo crucial que a empresa seja cada vez mais diferenciadora. Outra dificuldade para a empresa, são os requisitos em termos geográficos, uma vez que há mercados que estão muito mais sensibilizados com questões de origens, porque para se entrar num mercado tem de se ter em atenção as exigências locais. Desta forma, como o objetivo da empresa passou por entrar em mercados mais maduros e internacionalizar-se, foi fundamental estar atenta a estes requisitos. Além destas, assinalam a dificuldade de recursos e de foco, que são importantes, dado que a empresa não tem recursos ilimitados.

Neste domínio, a unidade económica refere que uma PME não tem todos os procedimentos definidos, como numa grande empresa, e por isso, deve ter a capacidade de olhar e de se adaptar, o que leva à necessidade de gestão e delegação dos recursos, como por exemplo, garantir que as pessoas contratadas sabem muito nos seus temas. Para a empresa, as desvantagens enquanto PME consistem em limitações de recursos, sobretudo limitações financeiras, que não permitem ter uma equipa grande e pessoas mais especializadas em determinadas áreas, ou seja, as restrições da empresa são essencialmente em termos de recursos financeiros e recursos humanos mais especializados. O que vai ao encontro do que é defendido

pelos autores Melo & Machado (2015), pois as PME enfrentam crescentes dificuldades de acesso às novas tecnologias, ao financiamento e a recursos humanos, tendo uma capacidade limitada na recolha de recursos e as forças externas tendem a ter maior impacto nas pequenas do que nas grandes organizações.

Por outro lado, a unidade económica considera que, enquanto PME, tem menos restrições do que uma grande empresa, isto é, a PME está a tentar crescer, a entrar noutros mercados e o *e-commerce* é visto como uma oportunidade, sendo necessário existir o cuidado na estratégia que a empresa implementa. Neste seguimento, o *e-commerce* tem evoluído positivamente na empresa, sendo que, numa primeira fase evoluiu em termos de equipa, isto é, cresceu e tornou-se sólida. A unidade económica e os próprios departamentos, em função dos resultados do *online* e do seu peso, dão muito mais atenção ao negócio *online*, na medida em que, atualmente este faz parte do dia-a-dia e da logística interna da empresa. Por isso, a empresa foi adaptando todos os processos à existência do *online*, como por exemplo, faz algumas promoções só para o *e-commerce* com determinados produtos e a equipa da produção habitua-se cada vez mais à preparação destes produtos exclusivos só para o negócio *online*.

Os entrevistados referem que, para o projeto *online* funcionar na PME, é preciso delegar e evitar ao máximo o *micro-management*. Sendo que, de acordo com Wagner (2021), *micro-management* significa tentar assumir o controlo de uma empresa em todos os mínimos detalhes, com o efeito de obstruir o progresso e negligenciar questões empresariais e políticas mais amplas e de alto nível. Também, o recrutamento e seleção, a fidelização e a formação dos colaboradores deve ser transversal a todos, sendo muito importante numa PME, que não possui grandes departamentos de recursos humanos, ter grandes parcerias com empresas de *Coaching* e Formação. Ainda, consideram que as dificuldades inerentes à complexidade de uma PME são maiores do que numa grande empresa.

Neste sentido, vai ao encontro do que é referido pela ACEPI (2020), isto é, o *e-commerce* não está reservado às grandes organizações, existindo também, para as PME, a oportunidade de usarem o canal digital para o crescimento do comércio, através de estratégias que possibilitem o aumento da utilização deste canal de negócio.

É possível compreender que esta PME é muito focada para que a implementação do *e-commerce* na estratégia da empresa seja bem-sucedida, e para a organização, a sua grande vantagem é a tipologia de produtos que vende, uma vez que considera que os superalimentos têm sucesso no universo *online*, embora tenha consciência de que já existem muitos produtos e marcas no mesmo ramo ou categoria de produto. O que a empresa faz corrobora o que é

defendido pelos autores Turban *et al.* (2002), Silva (2018) e Freire (2020), uma vez que, as empresas recorrem a estratégias inovadoras, e a implementação do *e-commerce* traduz uma vantagem competitiva na estratégia da empresa, pois permite a expansão do negócio para mercados nacionais e internacionais com um reduzido investimento de capital, possibilita que a empresa se localize de maneira fácil e rápida, contribui para uma imagem corporativa mais aprimorada, um melhor atendimento ao cliente, angariação de novos parceiros de negócios e pressupõe processos simplificados.

Em termos logísticos, a implementação do *e-commerce*, levou à necessidade de efetuar várias alterações na empresa, nomeadamente a adaptação do espaço logístico, a especialização dos colaboradores, aumento dos recursos humanos e foi fundamental garantir o acompanhamento dos diferentes parceiros na evolução desta prática.

Neste contexto, as próprias empresas de transporte tiveram que se adaptar, pois a partir do momento em que este canal de vendas começou a pesar, manifestou-se a necessidade de especializar e complexificar o próprio negócio. A empresa considera que o seu negócio é complexo, pois tem de pensar em hipermercados, ao nível da área Comercial, do *Marketing*, da Logística e da Produção, que é muito mais *just in time*. Deste modo, o que a empresa descreve vai ao encontro do que é enunciado na revisão da literatura, na medida em que, embora possa existir a dificuldade na aposta do *e-commerce*, no sentido em que exige um trabalho constante de *marketing*, de logística, apoio ao cliente, entre outros, o *e-commerce* é uma grande oportunidade para as PME, pois permite chegar a mercados mais sofisticados, que por outra via seria mais difícil de alcançar.

Neste seguimento, também tem de pensar no mercado internacional, por exemplo, quais são as restrições que existem dos vários clientes internacionais. Ainda, existe a logística até ao consumidor, nomeadamente, as compras, os produtos, os vários departamentos, e uns mais que outros tiveram também que se especializar. Neste seguimento, foi necessário definir estruturas, como por exemplo, a automatização dos processos de *picking* e *packing*, que anteriormente eram manuais e tiveram que se adaptar, para conseguir acompanhar o crescimento do *online* e poder enviar todas as encomendas. O que vai ao encontro do que é defendido pelos autores, uma vez que a aquisição de tecnologia, a necessidade de formação em TIC dos colaboradores e o fraco desenvolvimento de programas informáticos são aspetos cruciais para as PME que querem adaptar o negócio da empresa a esta prática comercial, sendo difícil definir um projeto de adesão ao *e-commerce*.

Assim sendo, os maiores desafios que a empresa enfrentou face ao *e-commerce* foram, sobretudo, na construção de toda a equipa do *online*, na criação de todos os procedimentos e na preparação para o durante e pós pandemia Covid-19, traduzindo-se numa oportunidade que surgiu para alcançar mais clientes *online* e aproveitar onde o consumidor está “preso” para oferecer a melhor experiência possível, para que quando a normalidade retome, alguns dos novos clientes continuem a comprar *online*. O que reforça os resultados da organização ACEPI (2020), pois estimou-se a aceleração do crescimento do *e-commerce* a partir de 2020, devido ao impacto da pandemia Covid-19.

O contexto pandémico (Covid-19) assolou o país e o mundo, onde as empresas e consumidores estiveram sob restrições de distanciamento social, e portanto, com as lojas tradicionais fechadas, o que levou a que as vendas de *e-commerce* apresentassem um crescimento bastante significativo (ACEPI, 2020). Em resultância do que a pandemia Covid-19 trouxe, a empresa considera que o impacto foi positivo, na medida em que conseguiu garantir um bom funcionamento, uma vez que os canais onde estava não fecharam e como a maior parte dos estabelecimentos estiveram fechados, permitiu que a empresa crescesse bastante no *online*. Inicialmente, teve um período de adaptação, pois passou por um *boom* de vendas, mas o pós-confinamento correu bem, porque sustentou bem a oportunidade criada através da pandemia e concernentes restrições, reforçando a posição da empresa e respetivas marcas nos países. O que vai ao encontro do que é enunciado pela ACEPI (2020), dado que, a experiência de compra *online* é determinante para as lojas portuguesas evoluírem e captarem cada vez mais consumidores *online*, quer em Portugal, quer internacionalmente.

Relativamente ao *Marketing* e conseqüente gestão do *e-commerce*, a empresa foi ajudada por um consultor que criou uma equipa de *freelancers* e deu apoio em várias áreas do *e-commerce*, nomeadamente, na programação, *marketing* digital, controlo de qualidade e gestão de conteúdos. Assim sendo, o departamento de *marketing* gere o negócio *online*, sendo que numa fase inicial foi sobretudo através de uma equipa de *freelancers*, onde foi buscar o *know-how* e experiência para aumentar as competências da equipa atual de *marketing*.

Em termos de *Marketing*, o grande investimento foi na presença em feiras europeias, o que ajudou a potenciar o negócio, o que alavancou muito a notoriedade da empresa, bem como permitiu o alcance com um maior número de clientes, distribuidores e retalhistas. Por sua vez, com a implementação do *e-commerce*, e acompanhando as tendências do mercado, a empresa considera este como uma mais-valia face à concorrência.

No que respeita aos investimentos necessários em *marketing* quando introduziram o *e-commerce* em 2018, os grandes investimentos foram sobretudo em recursos, em tecnologia, em conteúdo e em programação, sendo que o grande investimento efetuado pela empresa foi a presença da marca *Iswari* em vários pontos de venda, o que fez alcançar a notoriedade que hoje detém. A organização refere que esta notoriedade foi construída na parte de retalho e, posteriormente, alavancada pelo *e-commerce*, através do suporte do *Marketing Digital*.

Por sua vez, tendo em conta os recursos disponíveis, algumas das ações de *marketing* desenvolvidas pela unidade económica para atingir o seu público-alvo foram a presença em feiras, as degustações de produto em loja e o envio de amostras em folhetos. Desta forma, para a empresa o maior interesse passa pela experimentação de produto e pelas degustações, sendo um dos maiores esforços desde o início porque uma vez que as pessoas experimentem o produto e saibam como utilizá-lo, então a empresa acredita que os consumidores acabam por comprá-los e integrar na sua alimentação, sendo que concedem também dicas para fazerem a integração dos superalimentos da melhor forma possível.

De referir, que uma das iniciativas de *marketing* implementada inicialmente foi o programa “Ganhe 10”, que consiste numa atividade promocional para os consumidores que compram *online*. Inicialmente, quando a empresa integrou esta iniciativa, dedicou tempo ao desenvolvimento da mesma e teve um resultado positivo para a empresa. Contudo, ao longo do tempo, existiram alguns *bugs* e situações menos boas face ao programa e, atualmente, não dedica tempo à continuação do mesmo, sendo que se tem focado noutros desafios, como por exemplo, melhorar a experiência do utilizador no *site* atual.

Atualmente, a empresa atrai novos clientes principalmente através do *Marketing* digital, de presenças, ativações de marca em eventos ou em loja. O que acontece muitas vezes nas feiras é que, caso o consumidor não encontre as lojas, a empresa sugere sempre a compra *online*, ou seja, para a unidade económica o *e-commerce* é uma vantagem, assim como a ajuda dos *influencers*, na medida em que acabam por chegar ao público que a empresa poderia não chegar. O que contribui para o aumento da reputação da organização, pois a mesma refere que a grande visibilidade veio do *offline*, embora considere que o *online* consiga alavancar esta visibilidade. Sendo que, este aumento deriva, sobretudo, dos investimentos efetuados em *marketing* digital, nomeadamente, em conteúdos editoriais, promocionais, entre outros.

Desta forma, através do *marketing* digital, vai sendo possível chegar a mais pessoas e a novos públicos, e estes investimentos acabam por ser multicanal, ou seja, recrutam pessoas no *online* que depois compram nas lojas e vice-versa. O que vai ao encontro do que é defendido

por Adolpho (2012), pois refere que um novo tipo de *marketing* merece a atenção de todas as empresas que desejam sobreviver e prosperar num mundo digital, o que corrobora o que é defendido por Fonseca (2000), na medida em que considera que o *marketing* digital é um meio para as empresas competirem no mercado.

Relativamente à medição da reputação da empresa, esta mede o aumento pelas entradas no *site*, fazendo uma ligação entre o que é investido em *marketing* digital e o que isso agrega aos consumidores, sendo por exemplo, através de campanhas *re-target* e promoções, tentando converter um novo cliente. O que vai ao encontro do que Fonseca (2000) refere, uma vez que para existirem utilizadores nas páginas a comprar produtos, é necessário que as mesmas sejam atrativas e motivem os consumidores a irem visitar a página mais do que uma vez, ou seja, tem de se dar razões aos consumidores para se tornarem fiéis.

Em relação ao *site* da unidade económica, há áreas que não são atualizadas há muito tempo porque não serem *core* do negócio, como o conteúdo sobre a visão, missão e valores. Por outro lado, questões que estão ligadas à experiência de utilização do consumidor são atualizadas frequentemente, pelo facto de potenciar o negócio. A empresa mede muito a experiência do utilizador, tendo ferramentas para perceber qual é a experiência de compra e a navegação dos utilizadores pelo *site*. O que corrobora o que é defendido pelos autores Carrera (2012) e Adolpho (2012), pois o *site* serve como pilar da estratégia de *marketing* digital, onde é essencial definir os processos que garantam que a informação correta seja disponibilizada no momento certo, de forma a garantir uma atualização dos conteúdos que se coadune com as necessidades dos utilizadores.

No que diz respeito às redes sociais, estas assumem uma importância cada vez maior na sociedade e referem-se ao conjunto de ferramentas *online* onde o conteúdo, as opiniões, visões e meios podem ser partilhados, e na sua essência as redes sociais privilegiam as relações e conexões entre pessoas e organizações (Afonso & Borges, 2013). Para a empresa, as redes sociais, tal como as *newsletters*, têm o papel de ser outra via de distribuição de conteúdos, de visibilidade, de mensagens do produto, dos seus benefícios e da versatilidade de uso dos produtos. Para esta PME, as redes sociais são importantes porque fazem parte do quotidiano. Como tal, a divulgação é feita maioritariamente através das redes sociais, com o objetivo de aumentar as vendas sendo, portanto, um outro canal essencial. O que vai ao encontro do que é defendido pelos autores Curtichs *et al.*, (2011) e Paula *et al.* (2019), pois afirmam que as redes sociais são excelentes para a partilha de conteúdos, para alcançar novos públicos e descobrir

potenciais clientes, e devido aos novos hábitos dos consumidores, as empresas insistem em ter a sua presença nas redes sociais.

Os entrevistados referem também que para as pessoas que seguem as marcas e as novidades, a empresa faz divulgações mais direcionadas. Neste seguimento, divulgam ações com parceiros retalhistas e divulgam através do *site* para o promover, pois aqui existe uma conjugação, na medida em que as redes sociais servem o *site* e vice-versa. Atualmente, as redes sociais com que trabalham são o *Instagram*, *Facebook* e *Pinterest*. Como é referido na revisão da literatura, as empresas devem ter em conta quais são os objetivos estratégicos quando pretendem avançar com a sua presença nas redes sociais, visto que escolher as redes sociais em que querem estar presentes é outro desafio, o que implica definir o *target*, os objetivos do negócio, a mensagem a transmitir e o tipo de controlo que se pretende ter com a respetiva mensagem.

Nesta sequência, é através das redes sociais que a empresa dinamiza as campanhas promocionais e novos produtos, também gera sempre conteúdo educacional, explicando a toma de produto bem como os benefícios, colocando sempre *links* para o produto no *site* de forma a gerar tráfego e possíveis vendas. Neste contexto, para avaliar as vendas *online* através das redes sociais, a empresa trabalha a informação recolhida tanto no *Google Analytics*, como no *Facebook* e *Instagram*, para perceber qual o tipo de conteúdo que os seus seguidores valorizam e para criar estratégias de comunicação. O que vai ao encontro do que é defendido por Afonso & Borges (2013), pois as redes sociais podem também funcionar como uma plataforma para servir os próprios clientes, monitorizar o seu *feedback* e estabelecer relações, sendo que este *feedback* permite que as marcas se reinventem e adaptem às necessidades dos consumidores.

Neste sentido, é importante referir que a empresa optou por trabalhar com *influencers* para promover os seus produtos, porque considera que melhor do que ter uma marca a promover-se a si mesma, é ter um líder de opinião e influenciador digital a fazê-lo na sua própria página e diretamente com os seus seguidores. Neste seguimento, acredita que esta dinâmica pode fazer a diferença no sucesso de uma campanha, o que corrobora o que é defendido pelos autores Yesiloglu & Costello (2021), sendo que nos dias de hoje, as marcas decidem trabalhar com influenciadores, envolvendo diretamente o lançamento de uma linha de produtos, onde a comunicação estratégica do *influencer* é caracterizada pelas atividades do influenciador alinhadas com os objetivos da organização. Neste contexto, a unidade económica escolhe as suas parceiras pela afinidade que as mesmas podem ter com a marca, pois têm que partilhar os mesmos valores. Por outro lado, também pelo conteúdo que partilham e pela frequência das

partilhas. O que também contribui significativamente para o aumento da visibilidade da empresa, na medida em que o trabalho realizado pelos *influencers* transmite informação através do *online* que na loja não seria possível.

Neste seguimento, não existe um plano de *marketing* formalizado para os próximos cinco anos, sendo que a unidade económica refere que a equipa é ainda pequena e só será possível aumentar a equipa quando existirem mais geografias que possam conceder uma faturação superior, para conseguir contratar mais pessoas. Contudo, o grande objetivo da empresa é continuar a lançar produtos inovadores e diferenciadores e entrar em novas geografias. Por sua vez, dentro da empresa todas as equipas estão interligadas e comunicam entre si, existindo assim uma interação de grupo e a organização atende à autonomia das pessoas, considerando que a gestão dos recursos humanos é o que faz o sucesso de uma PME.

Relativamente ao posicionamento da empresa no mercado, esta é líder de mercado em Portugal, pelo trabalho que fez desde cedo com o Celeiro. Hoje em dia, além das lojas Celeiro também a Dietimport faz a distribuição dos produtos da unidade económica, em mais de 300 pontos de venda. Por sua vez, existem muitas marcas a copiar os produtos da empresa, e isso tem sido mais frequente nos últimos anos, sendo que atualmente já se vê mais marcas de superalimentos em Portugal, mas noutros canais.

No que diz respeito à divulgação das marcas da empresa, a mesma é feita através da presença em lojas, das redes sociais, atividades promocionais, como feiras, eventos e do *e-commerce*, sendo que em termos internacionais, é feita através de revistas e ações em jornais de especialidade. No que diz respeito aos *workshops* e degustações, a empresa explica aos consumidores os benefícios de cada um dos produtos, a versatilidade de uso e as sugestões de utilização. Porém, não mede os resultados nos próprios *workshops*, tendo em conta que, normalmente, no final de cada *workshop* vende alguns produtos ou oferece um cupão para uma compra *online*.

A unidade económica considera que os consumidores escolhem as marcas da empresa pela visibilidade que possuem, pela notoriedade, na medida em que a empresa disponibiliza a compra de vários tipos de produtos e pela confiança que os consumidores têm nas suas marcas. Em contrapartida, a grande necessidade do mercado que a empresa identifica é explicar ao consumidor o que são os superalimentos e seus benefícios, sendo que o grande desafio é passar o conhecimento da empresa para o consumidor. Para colmatar este desafio, a empresa tem várias formas de partilhar esse conhecimento, quer seja através de *newsletters*, influenciadores,

nutricionistas, ou nas lojas. Primeiramente, a organização considera que é necessário ter um produto de qualidade, certificado e a um preço que a permita ser competitiva.

No que concerne aos parceiros da unidade económica, os principais parceiros de negócio para a empresa são os fornecedores e os distribuidores, pois são aqueles que confiam no produto da unidade económica e que os distribuem pelas suas lojas. Para a empresa, é importante saber o nível de certificação e os cadernos de encargos dos prestadores, para que seja possível analisar se cumprem todas as características para serem fornecedores da empresa. Na escolha de um fornecedor, é muito valorizado pela empresa a história com esse fornecedor, porque para a empresa quanto mais histórico existir, melhor será a relação entre ambos.

Em contrapartida, para a empresa, se uma das suas categorias de produto são produtos para o pequeno-almoço então, todas as marcas que disputem o momento de pequeno-almoço são concorrentes, contudo, tendo em consideração as empresas que estão na mesma categoria de produto e com as mesmas características, a empresa indica como principais concorrentes em Portugal as Origens Bio, a BioSamara, 100%, e a Prozis, e internacionalmente refere a Green Oranges, Purasana e Anapuria.

Em relação ao apoio ao cliente feito pela unidade económica, este é feito através de *email* e contacto telefónico, por uma equipa específica. Contudo, quando existem problemas técnicos (com o *site* por exemplo), a equipa de informática também ajuda. Por a empresa ser uma PME implica esta dinâmica, ou seja, os departamentos e equipas ajudam-se bastante entre si, todos acabam por fazer o apoio ao cliente sempre que existe essa necessidade. Desta forma, o próprio CEO contacta alguns clientes, e também existem pessoas na equipa *online* que ajudam em questões mais técnicas, como por exemplo na oferta de cupões. Neste seguimento, face à fidelização dos consumidores, a empresa fideliza os clientes através de propostas agressivas e descontos, de ofertas de produto, de *cross-selling* e de cupões, sendo que também procede à elaboração de *queries* à base de dados dos clientes de modo a tentar recuperar clientes e a incentivar a compra repetida. Porém, identifica que falta um programa de fidelização dos consumidores para ser possível acompanhar estes aspetos fundamentais.

Neste seguimento, para avaliar a satisfação dos consumidores das compras *online*, a empresa recorre a questionários de satisfação e segue as *reviews* que tem nas diferentes plataformas, contudo, não conseguem referir uma percentagem de clientes satisfeitos nos últimos três anos. Mas, para a organização um cliente satisfeito é aquele que volta a comprar, e por isso, o melhor indicador, na medição da satisfação dos clientes, é o crescimento ao nível de compras nos últimos anos. Ainda assim, o elo de medição de satisfação do cliente é a equipa

do apoio ao cliente, que tem contacto direto com os clientes e que vê os comentários e os *e-mails*. Por sua vez, um dos principais objetivos da empresa é medir a satisfação do cliente através de uma plataforma, mas que requer mais *know-how* interno e recursos, e por isso, ainda está em *standby*. Ao nível do *marketing*, a empresa indica que são os consumidores que classificam o serviço prestado, na medida em que o grau de exigência difere de cliente para cliente, valorizando, sobretudo, a opinião do consumidor.

Assim sendo, é possível compreender que a empresa está muito centrada no cliente e na sua satisfação, e tenta sempre melhorar a experiência do consumidor através de ofertas de produto, do contacto com o cliente, e a qualidade de resposta e reatividade são pontos fortes da empresa, pois como tem o cuidado com a satisfação dos clientes, acredita que “um cliente satisfeito é uma oportunidade de fidelização”. Neste contexto, o que a diferencia na satisfação do cliente, através das redes sociais e do *website*, é o facto do cliente ter bastante informação ao seu dispor, ou seja, existe uma explicação total do produto e de como se prepara.

Em contrapartida, as reclamações dos clientes devem-se essencialmente a situações referentes ao gosto, que não são possíveis de controlar, sendo que um dos fatores que não está ao alcance da empresa diz respeito às condições de armazenamento dos produtos dos distribuidores. Por sua vez, a empresa também crê que o não gostar dos produtos acontece pela in experiência em utilizar os superalimentos. Por outro lado, como a empresa não pretende substituir a medicina, e não sabendo os problemas que as pessoas podem ter, disponibiliza o serviço de nutrição que indica quais os produtos mais adequados conforme determinadas limitações de saúde.

No que diz respeito aos superalimentos, a empresa considera que os superalimentos fazem parte de todo o ecossistema, são provenientes da Terra, não são processados, têm um elevado nível nutricional, contribuem para o “Food as Medicine”, isto é, para a prevenção e saúde das pessoas, e até para o SNS, na medida em que, quanto mais pessoas saudáveis existirem, menos pessoas doentes recorrerão aos hospitais, o que vai ao encontro de Wolfe (2019), uma vez que refere que associado a um estilo de vida ativo e saudável, os superalimentos são capazes de atuar como um protetor, fortalecendo o sistema imunitário, contribuindo para um tratamento mais eficaz de determinadas doenças.

Por outro lado, os entrevistados consideram que os superalimentos permitem a consciência sobre a importância da alimentação, uma vida saudável e equilibrada, sobretudo, o equilíbrio da relação do Homem com a Natureza e contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de vida imediata do corpo, o que corrobora o que é defendido pelos

autores Almeida (2017) e Wolfe (2019), uma vez que apesar de não existir uma definição científica oficial do que constitui um superalimento, sabe-se que contém níveis elevados de determinados nutrientes, como vitaminas, minerais ou fitoquímicos, que é especialmente benéfico para a saúde e proporciona o bem-estar.

Em última instância, a empresa identifica vários eixos de desenvolvimento, a nível geográfico e a nível de produto, tem um plano estruturado e nos próximos anos deseja consolidar a sua presença nos mercados onde já está e entrar em novos mercados fortes, contudo, considera que será um grande esforço, sendo que por exemplo a Alemanha e a França são os maiores países da UE de consumo biológico. Por outro lado, a empresa, tendo em conta o conceito “Food as Medicine”, está a crescer na nutrição desportiva, tem receitas e o *know-how*, mas o principal objetivo e consequente desafio é que o consumidor possa alimentar-se apenas com produtos da marca *Iswari*, isto é, uma alimentação com produtos bons e saudáveis em todas as refeições desde o pequeno-almoço até ao jantar. No que concerne à marca *Shine*, como o canal é diferente, por uma questão de foco e *target*, a empresa considera que não é estratégico implementar a mesma ideia.

É também de realçar que a empresa considera que ganhou reconhecimento através da utilização dos superalimentos e pelos seus benefícios. Por outro lado, a ligação com a Dietimport foi uma grande ajuda para o aumento da reputação da empresa, uma vez que a venda dos superalimentos na loja Celeiro, o contacto com amigos do yoga de diferentes nacionalidades, permitiu realizar parcerias com pessoas de diferentes países que começaram a lançar os superalimentos. Ao longo do tempo, a organização assumiu todas as geografias em Portugal e desde então começou a expandir-se cada vez mais e a consolidar os negócios que tinha a nível europeu. Ainda, a empresa considera que o reconhecimento também se ganhou fazendo um bom trabalho, garantindo que os ingredientes são de grande qualidade e que a promessa de saúde é cumprida.

Conclusão

Compreende-se que a economia mundial está em constante evolução, onde foram desenvolvidas novas formas de comunicação e negociação. Ao longo dos anos, o avanço da tecnologia resultou num enorme progresso em todas as áreas da sociedade humana, sendo que os avanços tecnológicos contribuíram significativamente para o surgimento de um novo tipo de comércio denominado por *e-commerce*, sendo este a face mais visível do crescimento da nova economia digital. Verifica-se que a *Internet* é um mecanismo de comunicação poderoso que afeta a conduta dos negócios, levando à transformação dos mercados e oferece vantagens que têm sido captadas pelas empresas e pelos consumidores. Deste modo, a maior adesão à *Internet* transformou o mundo empresarial, criando novas oportunidades que exigem a exploração de novos modelos e paradigmas.

Assim, com a origem da *Internet*, na década de 1970 foram desenvolvidas as primeiras aplicações de comércio eletrónico, que contribuiu substancialmente para a evolução do conceito em estudo, e no final dos anos 90, constatou-se que os primeiros anos de *e-commerce* foram um período de visão, inspiração e experimentação de negócios. Anos depois, verificou-se um crescimento gradual do comércio eletrónico, sendo o século XXI considerado como a era de uma vida social e comercial adaptada digitalmente, onde as redes sociais ganharam o seu destaque e onde as vendas *online* apresentam um crescimento gradual nos últimos anos, sendo que em 2021 mantém-se o crescimento em número de utilizadores de comércio eletrónico.

Tendo em conta as principais abordagens face ao conceito de *e-commerce*, é possível compreendê-lo como o processo de compra, venda e transferência de produtos, serviços e/ou informações através da *Internet*, que facilita a execução de transações de negócios comerciais entre organizações e indivíduos. Este acarreta consigo três dimensões do mercado, sendo o produto, o processo e o método de entrega, onde criam relações entre eles com três dimensões possíveis, podendo ser tradicional, física ou digital. Tal significa que, quando as três dimensões são totalmente físicas designa-se o comércio tradicional, quando todas as três dimensões são digitais dá-se o *e-commerce* puro e se uma ou mais das dimensões apresentadas for física e, pelo menos uma dimensão digital, é considerado *e-commerce* parcial.

Na abordagem do *e-commerce* resultam diferentes tipos no que diz respeito aos intervenientes e segundo os meios. Constata-se que os principais modelos são o *Business to Business* (B2B), *Business to Consumer* (B2C), *Consumer to Consumer* (C2C) e *Consumer to Business* (C2B), sendo que foram surgindo outros novos tipos de *e-commerce*, destacando-se o *Social E-commerce*, que consiste na integração do *e-commerce* nas redes sociais e depende da

partilha de informação entre utilizadores, permitindo realizar as compras *online* através da interação social, verificando-se que o crescimento do *Social E-commerce* está a ser impulsionado por diversos fatores, nomeadamente a crescente popularidade das plataformas sociais, como o *Facebook*.

O *e-commerce* deixa de ser apenas uma oportunidade de negócio para ser um fator estratégico, proporcionando vantagens competitivas ao nível organizacional, sobretudo porque permite efetuar compras em qualquer momento e local, maximizar os lucros e a rentabilidade das empresas, a entrada em mercados sem barreiras geográficas, a redução de custos, a criação de proximidade entre os consumidores e as organizações e a melhoria da qualidade do produto, alcançando assim mais clientes e fornecedores. No entanto, a falta de confiança e segurança, os sistemas de pagamento, as ferramentas de apoio, a falta de competências e experiência são aspetos que representam ainda algumas dificuldades para as empresas que querem implementar este modelo de negócio.

Ao longo dos últimos anos, é possível constatar uma mudança nos hábitos de pagamento dos consumidores. Para colmatar as questões de segurança nas compras *online* foram criadas alternativas, como os cartões, as transferências, o PayPal, as referências de multibanco, o MB Net e o MB Way. Desta forma, o principal objetivo é que estas soluções respondam às preferências dos consumidores, disponibilizando meios de pagamento seguros e acessíveis, para existir uma relação de confiança entre a organização e o cliente.

As PME constituem uma importante fonte de competências empresariais devido ao seu potencial em gerar receitas e emprego. Por isso, as PME têm um papel importante na economia, o que obriga a uma tomada de consciência por parte dos gestores para a melhoria constante dos modelos de gestão aplicados às PME. Compreende-se que o futuro das organizações é influenciado pela estratégia, destacando-se as visões criativas dos líderes que procuram proporcionar aos clientes mais valor sustentável. Desta forma, é importante implementar o *e-commerce* na empresa porque possibilita novos modelos de negócios inovadores, existindo também, para as PME, a oportunidade de usarem o canal digital para o crescimento do seu negócio. No entanto, para as PME existem algumas dificuldades em desenvolver um projeto global de adesão ao *e-commerce*, como a insuficiência de tecnologia, a falta de formação profissional dos colaboradores em TIC e a escassez de programas informáticos.

Compreende-se que os paradigmas do *marketing* se modificaram com o aparecimento das novas tecnologias e os consumidores estão cada vez mais envolvidos com as marcas através dos dispositivos, como os *smartphones*, e dos diferentes canais através da *Internet*. Desta forma,

para crescer no mundo digital, as empresas devem considerar o *marketing* digital, que surge neste contexto e no seguimento da alteração da mentalidade dos consumidores.

Neste sentido, através da estratégia omnicanal pode-se chegar aos clientes através das lojas físicas e das lojas *online*, aumentando assim as vendas. Verifica-se que o *site* é um pilar da estratégia de *marketing* digital e as redes sociais funcionam como uma plataforma para servir os clientes, monitorizar o seu *feedback* e estabelecer relações. Tendo em conta o aumento dos utilizadores nas diferentes redes sociais, as empresas tendem a apostar na sua presença nas mesmas, pois permitem a partilha de diversos conteúdos, através sobretudo de *influencers*, que se tornaram uma parte importante das estratégias de *marketing* e publicidade em diferentes setores.

Conclui-se que uma das principais dificuldades na transformação digital das empresas está associada à escassez de recursos humanos com competências tecnológicas e conhecimento sobre as plataformas que permitem transformar os canais de comunicação.

Muitas doenças crónicas podem ser evitáveis, se houver uma mudança no estilo de vida, sobretudo no que diz respeito à alimentação. Desta forma, surgem os superalimentos, que embora não exista uma definição científica oficial do que constitui um superalimento, são normalmente caracterizados por conterem níveis elevados de nutrientes. Assim sendo, consumir os superalimentos é fundamental para uma alimentação mais funcional, e este consumo associado a um estilo de vida ativo e saudável, é capaz de atuar como um protetor que fortalece o sistema imunitário.

Após a análise e discussão dos resultados, depreende-se que a empresa segue as tendências digitais, adotando um comportamento atento sobre o que se faz noutros mercados e vai adaptando a sua própria estratégia, permitindo acentuar o posicionamento da empresa. Devido a este comportamento, em 2018 decidiu implementar o *e-commerce*, que surgiu como uma oportunidade e permitiu criar novos canais, sendo que a liberdade de criar novos canais foi para a empresa um dos motivos da introdução do *e-commerce*. Isto é, com a implementação deste modelo, a unidade económica deixou de ser dependente apenas de um canal, tornando-se uma mais-valia porque permite o aumento da visibilidade da PME.

Face aos avanços tecnológicos e crescimento do *e-commerce* a empresa, sobretudo, a marca *Iswari*, acompanhava as tendências, e decidiu estabelecer uma parceria com um consultor na área do *E-commerce* e *Marketplace*, que prestou apoio em várias áreas do *e-commerce*, nomeadamente na programação, *marketing* digital, controlo de qualidade e gestão de conteúdos, o que foi fulcral para posicionar rapidamente a *Iswari* no *online*.

Verifica-se que para a empresa o *e-commerce* é um negócio que tem valor, porque é cada vez mais valorizado pelos consumidores, representa um extra na faturação e permite deter uma maior margem na venda, sendo que de 2018 a 2020 houve um aumento de seiscentos mil euros no volume de negócios da empresa, onde o *e-commerce* teve um peso importante nestes resultados.

Por sua vez, o *e-commerce* também disponibiliza todas as opções de compra dos produtos aos clientes, aumenta a ligação da marca com o consumidor e permite a proximidade com o cliente. No entanto, existem riscos associados ao *e-commerce*, e a PME considera que ser demasiado forte no *online* pode levar a um desinteresse do retalho em trabalhar com a marca. Por outro lado, a falta do contacto direto com o cliente é outro aspeto que pode ter um impacto na forma como o consumidor se liga à empresa. Face aos métodos de pagamento, quanto mais opções a empresa disponibilizar melhor será para o cliente, sendo possível chegar a mais pessoas e é importante estar a par das tendências, pois caso exista um novo método é necessário identificá-lo e proceder à sua disponibilização.

Constata-se que as competências de liderança, a gestão de pessoas, o respeito da cultura da empresa e a adaptabilidade são os aspetos que se destacam para gerir esta PME, notando que é fundamental a visão estratégica para acompanhar o crescimento e a natureza de uma pequena empresa. Para contrariar as dificuldades de uma PME, como não ter todos os procedimentos definidos, deve-se investir em todos os recursos que fazem a empresa avançar, sendo que as limitações financeiras e a carência de recursos humanos mais especializados representam para esta PME as maiores desvantagens. Desta forma, para o *e-commerce* funcionar nesta PME é fundamental ter capacidade de se adaptar e delegar, evitando ao máximo o *micro-management*, isto é, não assumir o controlo de uma empresa em todos os detalhes, porque pode obstruir o progresso e negligenciar questões empresariais e políticas de alto nível.

Construir a equipa do *online*, criar os procedimentos e a preparação para o durante e pós-pandemia Covid-19 foram os maiores desafios para a PME e em resultância do que a pandemia trouxe, o impacto foi positivo porque a empresa cresceu bastante no *online* e reforçou a posição das marcas nos vários países. Considerando os resultados do *online*, a empresa dá muito mais atenção a este modelo e foi adaptando todos os processos à existência do *e-commerce*, através por exemplo da produção de produtos exclusivos só para a loja *online*. Desta forma, este modelo é uma mais-valia face à concorrência e esta PME está bastante focada para que o *e-commerce* seja bem-sucedido, porque ajuda no alcance de mais clientes, de novos parceiros de negócios e fornecedores a nível mundial.

Relativamente aos investimentos efetuados pela PME, estes recaíram principalmente em recursos, como em tecnologia e ao nível da programação, bem como a presença em vários pontos de venda. Contudo, os grandes investimentos foram a presença em feiras e em *marketing* digital, que aumentaram a notoriedade da empresa e permitiram alcançar mais clientes, distribuidores, retalhistas, o que ajudou bastante a potenciar o negócio.

O *marketing* digital, as *newsletters* e as redes sociais têm o papel de ser outra via de distribuição de conteúdos, de visibilidade, de mensagens do produto, dos seus benefícios e da versatilidade de uso dos produtos. É através das redes sociais que a empresa dinamiza as campanhas promocionais e novos produtos, onde explicam os benefícios dos produtos e disponibilizam receitas e dicas, colocando sempre *links* para o produto no *site* de forma a gerar tráfego e possíveis vendas.

As redes sociais com que trabalham são o *Instagram*, *Facebook* e *Pinterest* e a empresa optou por trabalhar com *influencers* para promover os seus produtos, porque ter um líder de opinião e influenciador digital a fazê-lo diretamente com os seus seguidores pode fazer a diferença no sucesso de uma campanha, o que contribui bastante para o aumento da reputação da empresa, pois os *influencers* transmitem informação através do *online* que na loja não seria possível. Desta forma, a seleção das suas parcerias rege-se pela afinidade que os *influencers* podem ter com a marca, uma vez que têm que partilhar os mesmos valores, também pelo conteúdo e frequência com que partilham. Para avaliar as vendas *online* através das redes sociais, a empresa trabalha a informação recolhida no *Google Analytics*, no *Facebook* e *Instagram*, para perceber qual o tipo de conteúdo que os seus seguidores valorizam e assim poder criar novas estratégias de comunicação.

Constata-se que a empresa se concentra bastante no cliente e na sua satisfação, através de questionários de satisfação e *reviews*, para acompanhar a experiência dos consumidores, porque acredita que um cliente satisfeito volta a comprar e o melhor indicador é o crescimento que têm tido ao nível das compras. Um dos objetivos da empresa é medir a satisfação do cliente através de uma plataforma e para melhorar a experiência do consumidor oferece produtos e preocupa-se com a qualidade de resposta quando existe o contacto com o cliente.

Os superalimentos fazem parte de todo o ecossistema, têm um elevado nível nutricional e contribuem para a saúde das pessoas. Sendo que, para a empresa a grande necessidade do mercado é explicar os benefícios do consumo dos superalimentos ao consumidor. Para tal, a organização recorre às *newsletters*, *influencers* e lojas para partilhar esse conhecimento. Por sua vez, para chegar a novos mercados foi essencial acreditar no negócio e no contributo dos

superalimentos, bem como ser visionário. Notou-se que o grande esforço é, principalmente, em termos financeiros, e é importante também que a empresa seja cada vez mais diferenciadora. Por sua vez, deve-se estar atento aos requisitos locais e à lotação do espaço, para ser possível tomar a melhor decisão face à entrada em novos mercados.

Desta forma, um dos objetivos da empresa é continuar a lançar produtos inovadores e entrar em novas geografias, sendo que a empresa identifica vários eixos de desenvolvimento, quer a nível geográfico quer a nível de produto. No entanto, tem um plano estruturado e nos próximos anos deseja consolidar a sua presença nos mercados onde já está e a implementação de uma plataforma é um dos principais desafios, sendo que a unidade económica precisa de uma experiência sólida na área das tecnologias de informação, de modo a manter o sistema funcional, possibilitando melhorias contínuas e assegurar as exigências regulamentares. Por fim, tendo em conta o conceito “Food as Medicine”, a empresa está a crescer na nutrição desportiva, tem receitas e *know-how*, sendo que o principal objetivo consiste na possibilidade de o consumidor alimentar-se apenas com produtos da marca *Iswari* em todas as refeições desde o pequeno-almoço até ao jantar.

Assim, considerando os resultados obtidos, a sua discussão e as principais conclusões traçadas, é possível retomar a pergunta de partida “Qual é a importância da implementação do *e-commerce* numa PME”, e concluir que o sucesso desta PME depende também da implementação do *e-commerce* na empresa. Verifica-se, no entanto, que embora existam algumas dificuldades, como a falta de ferramentas e recursos que permitam desenvolver a organização, no que diz respeito à natureza de uma pequena empresa, de forma integrada à realidade das PME e transversal à gestão das pequenas empresas nas suas diferentes áreas e setores, este modelo de negócio representa uma mais-valia em diversos aspetos e uma oportunidade de crescimento.

Importa também realçar e refletir sobre o crescimento gradual do *e-commerce* ao longo dos últimos anos, sobretudo com o impacto da pandemia Covid-19, sendo, portanto, o século XXI caracterizado pela vida social e comercial adaptada digitalmente e, por outro lado, uma ilação muito importante refere-se ao facto de existir uma preocupação cada vez maior com a saúde e bem-estar, salientando a importância do setor alimentar, onde existem cada vez mais pessoas a optarem por uma alimentação saudável. Finalmente, este estudo vem reforçar o facto de que as PME devem repensar as suas estratégias e precisam de reconhecer os avanços tecnológicos e as tendências digitais, para acompanharem e sobreviverem numa era moderna e cada vez mais digital.

Potenciais Limitações e Perspetivas de Investigação Futuras

O presente trabalho contribui para um melhor conhecimento sobre a implementação do *e-commerce* numa PME e pode constituir, ao mesmo tempo, fonte de inspiração para estudos futuros. Trata-se de uma leitura útil para gestores de PME, investigadores e também para estudantes interessados em aprofundar o seu conhecimento sobre esta realidade.

Considerando a natureza do estudo de caso e os objetivos, não se pretende que as conclusões apresentadas possam ser generalizadas a todas as PME. Sabendo à partida que o objetivo geral é compreender a importância de implementar o *e-commerce* no modelo de negócio de uma PME, não foi possível aprofundar de forma totalmente detalhada esta investigação devido a um conjunto de fatores. Tendo em conta o cariz do estudo de caso, e sabendo que o fenómeno contemporâneo e o contexto do mundo real são diferentes, umas das limitações da metodologia qualitativa é a diversidade de seres humanos com uma visão única e singular, o que limita a interpretação de uma mesma pergunta, ou seja, a possibilidade de diferentes respostas perante o mesmo estímulo.

De notar que o facto de não se ter realizado entrevistas a outros elementos da empresa pode também ser visto como uma limitação, uma vez que estes também fazem parte da estrutura organizacional e estão, de certa forma, envolvidos com o *e-commerce*. De referir que embora a implementação do *e-commerce*, nos moldes da estrutura da unidade económica, se concentre maioritariamente no departamento de *marketing*, também envolve os outros departamentos, e portanto, seria pertinente entrevistar todas as pessoas que contribuem para que o *e-commerce* funcione em plenas condições e em prol dos objetivos da empresa.

É de considerar também o contexto pandémico Covid-19, uma vez que este restringiu o acesso à informação, a possibilidade de visitar as instalações, conhecer a dinâmica empresarial e ainda o contacto pessoal com os colaboradores.

Relativamente ao estudo empírico aplicado, evidenciou-se que no que respeita às PME, é fundamental reforçar a sua confiança no que toca à gestão e estratégias, nomeadamente no que concerne aos investimentos, não obstante as suas limitações em termos de recursos. Tendo em conta a natureza destas empresas, e de forma a acompanhar a evolução das tendências, é essencial estarem conscientes de que existem determinadas iniciativas e projetos que ajudam o crescimento das PME.

Seria interessante, como investigação futura, desenvolver um estudo complementar ao realizado, tendo como alvo outras PME que tenham implementado o *e-commerce* e, porventura,

estender também aos colaboradores e não só aos gestores, pois estes representam uma parte fulcral e estrutural na empresa. Essa investigação seria o complemento para poder generalizar a abordagem tomada no presente trabalho, recorrendo a outros métodos de pesquisa, como por exemplo, a metodologia quantitativa. O ideal seria obter o maior número de respostas possível, de forma a perceber o pensamento e perceção sobre a integração do digital, para inferir se o *e-commerce* é determinante para o sucesso de uma PME.

Outro ponto de partida para outra possível investigação, seria abordar o departamento de *marketing* e as *influencers* que trabalham com a empresa, de forma a compreender melhor os novos paradigmas do *marketing*, tendo em conta os avanços tecnológicos e sociais dos indivíduos e as tendências voltadas para a área do *marketing* digital. Por outras palavras, focar o objeto de estudo nas transformações do *marketing* tradicional para o *marketing* digital numa PME, nomeadamente a PME Alma & Valor.

Referências

- Abrahão, R., Moriguchi, S. & Andrade, D. (2016). Intention of adoption of mobile payment: An analysis in the light of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *Revista de Administração e Inovação*, 13, 221-230.
- ACEPI & IDC (2020). *Economia Digital em Portugal*. Disponível em: <https://www.comerciodigital.pt/media/2587/acepi-apresenta%C3%A7%C3%A3o-estudo-economia-digital-2020.pdf> .
- ACEPI (2019). *Estudo anual da economia e da sociedade digital*. Disponível em: <https://www.comerciodigital.pt/pt/estar-informado/estudo-acepi-2020/>.
- ACEPI (2020). *Reinventar a economia local: como pode o digital ajudar as micro empresas e as PME*. Disponível em: <https://portugaldigitalsummit.pt/pt/noticias/reinventar-a-economia-local-como-pode-o-digital-ajudar-as-micro-empresas-e-as-pme/>.
- ACEPI (2021). *Número de portugueses que compram online voltou a crescer no segundo confinamento*. Disponível em: <https://www.acepi.pt/pt/noticias/noticias/2021/numero-de-portugueses-que-compram-online-voltou-a-crescer-no-segundo-confinamento/>.
- Adolpho, C. (2012). *Os 8Ps Do Marketing Digital – O Guia Estratégico do Marketing Digital*. 1ª Edição, Texto Editores, Lda.
- Afonso, C.; Neto, J.; Amaral, I.; Monteiro, D.; Remondes, J., (2016). *Marketing Digital & E-Commerce*. Edição: Psicosoma.
- Afonso, A. (2016). *Apoio à Definição de Plafonds de Crédito em Cartões Bancários: Uma Proposta Metodológica com Recurso à Abordagem MCDA*. Dissertação de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School.
- Afonso, C. & Borges, L. (2013). *Social Target: Da estratégia à Implementação – Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio*. 1ª Edição, Top Books.
- Albertin, L. (2001). *Comércio eletrónico: modelo, aspetos e contribuições da sua aplicação*. São Paulo: Atlas.
- Alma & Valor (2021) *Apresentação Alma & Valor ao Instituto Politécnico de Setúbal*.
- Almeida, M. & Bissoli, L. (2019). *Ciência Política em campo: avanço e desafios dos métodos mistos em entrevista*. Revista Alacip, Brasil.
- Almeida, M. (2017). *Superalimentos, refeições com mais vida*. 1ª Edição, Safaa Dib; Edições Chá das Cinco, Lda.
- Alves, D. (2016). *Estudo comparativo dos fatores que influenciam a intenção de compra do consumidor em plataformas de E-commerce e M-commerce*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa.

Alves, D. (2017). *E-commerce: Um novo Caminho para o Método de Pagamento*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Sistemas de Informação, ISEG, Lisboa.

Amorim, R. (2014). *As ações de marketing e sua relação com a percepção dos consumidores deste serviço: um estudo com clubes de futebol*. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva. Universidade do Porto – Faculdade de Desporto, Porto.

Atif, Y. (2002). *Building trust in E-commerce*. United Arab Emirates University.

Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Jornal Fórum Sociólogo*. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>

Augusto, L.; Santos, S. & Santo, P. (2020). E-Commerce: O papel principal da confiança. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. 34, 557-570.

Banco de Portugal (2021). *Instrumentos de Pagamento*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/instrumentos-de-pagamento?mlid=918>

Barroso, R., Ferreira, F., Kavaliauskienė, I., Banaitienė, N., Falcão, P. & Rosa, A. (2019). Analyzing the determinants of e-commerce in small and medium-sized enterprises: a cognition-driven framework. *Technological and Economic Development of Economy*, 25 (3), 496-518. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9386>

Belanger, F.; Hiller, J. & Smith, W. (2002). Trustworthiness in Electronic Commerce: The Role of Privacy, Security, and Site Attributes. *The Journal of Strategic Information Systems*. 11 (3-4):245-270. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00018-5)

Bhattacharjee, A. (2014). Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test. *Journal of Management Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045715>

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. 3ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Britten, N. (2011). *Qualitative research on health communication: what can it contribute*. Patient Education and Counseling.

Campos, P. & Brito, P. (2013). *Novas tendências em Marketing Intelligence*. Edições Almedina, S.A.

Cao, Q. & Schniederjans, M. (2002). *E-commerce Operations Management*. World Scientific Publishing, Ltd.

Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 – O que não pode ignorar*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda.

Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I. & Negas, M. (2014). *Gestão das Organizações. Uma abordagem integrada e prospetiva*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

César, D. (2017). O Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas: Uma Proposta. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração.

Chaffey, D. (2007). *E-business and E-commerce Management*. 3ª Edição, Pearson Education Limited.

Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 6ª Edição, Pearson Education Limited.

Chiusoli, C. & Bonfim, R. (2020). E-commerce: O comportamento de compra online na perceção dos consumidores. *Revista Administração em Diálogo*, 22(2), 115-133 <http://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i2.46989>

Choi, S., Sthal, D. & Whinston, A. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. New Riders Pub.

Comissão Europeia (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME* - Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, L124 Jornal Oficial da União Europeia pág.36.

Curtichs, J.; Antunes, S. & Toca, A. (2011). *Sentido Social - A comunicação e o senso comum na era da internet social*. Plátano Editora, Lisboa.

Delone, W. & McLean, E. (2004). Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 9 (1), 31- 47, <http://doi.org/10.1080/10864415.2004.11044317>

Diretiva 2002/58/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de julho de 2002, relativa ao tratamento de dados pessoais e à proteção da privacidade no sector das comunicações eletrónicas.

E-commerce Europe (2021). *European E-commerce Report*. Disponível em <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>

Etzel, M.; Walker, B., & Stanton, J. (2001). *Marketing Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill, New York.

Eurostat (2020). *As vendas online continuam a crescer para empresas da UE*. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200420-1> Acedido em 19 de outubro de 2020.

Eurostat (2021). *E-commerce purchases*. Disponível em: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_ebuyn2/default/line?lang=en.

Feliciano, P., Correia, C., Taborda, R., Amaral, S., Cavaco, V., Figueiredo, A., Ferreira, J. & Alves, P. (2001). *O comércio eletrónico e as PME na Área Metropolitana do Porto*. Instituto do Emprego e Formação Profissional – DRN, Porto.

Ferreira, G. (2005). *Nutrição Humana*. 3ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ferreira, S. (2018). *Plano de negócios de plataforma online sobre marcas Portuguesas: Lissabon.com*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Instituto de Lisboa – ISCTE.

Ferreira, T. (2020). *Integração de Business Intelligence no e-commerce para PME*. Dissertação de Mestrado, Portugal.

Ferrera, C. & Kessedjian, E. (2019). Evolution of E-commerce and Global Marketing. *International Journal of Technology for Business*. Springwish Publisher, Bratislava. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.2591544>

Figueira, B. (2015). *Perspetivas do Comércio Eletrónico na vertente dos Serviços On-Line*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa – ISEG.

Fonseca, J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Fonseca, M. (2000). *E-Marketing*. Edições IPAM, Porto.

Fortin, M., Côte, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freire, A. (2020). *Estratégia – Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais*. 1ª Edição, Bertrand Editora. Lisboa.

Gilioli & Ghiggi (2020). E-commerce: reflexões sobre estratégias e desafios. *Revista Eletrónica de Gestão e Serviços*, 11 (2), 3261-3279.

Hortinha, J. (2001). *E-marketing – Um Guia para a Nova Economia*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

IDC (2021). *2021 o ano da grande transição dos Pagamentos no Comércio Digital*. Talks Club.

INE (2021). *Há cada vez mais utilizadores do comércio eletrónico*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557834&DESTAQUESmodo=2.

ISSN Online: 2177-7284. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/e-procurement> Acedido a 18 de junho de 2021.

Iswari (2021). *Sobre nós*. Disponível em: <https://www.iswari.com/pt/iswari-sobre-nos>.

Kalakota, R. & Whinston, A. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. 2ª Edição, Addison-Wesley.

Kling, R. & Wigand, T. (1997). Electronic commerce: definition, theory, and context. *Information Society*, 13(1): 1-16.

- Kumar, M. (2016). Consumer behavior and satisfaction in e-commerce: a comparative study based on online shopping of some electronic gadgets. *International journal of research in commerce & management*.
- Lamares, D. (2014). *Dimensão Social do e-Commerce Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa.
- Laudon, K. & Traver, C. (2009). *E-commerce: Business. Technology. Society*. 5ª Edição, Pearson Education Limited.
- Laudon, K. & Traver, C. (2015). *E-commerce – Business, Technology, Society*. 11ª Edição, Pearson Education Limited.
- Leite, A. (2015). *Fatores de Sucesso no E-commerce: Uma Perspetiva Operacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão.
- Liang, T.; Ho, Y.; Li, Y. & Turban, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 69-90.
- Marques, B. (2016). *Estudo Sobre Os Utilizadores Do Mercado E-commerce*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade Nova de Lisboa.
- Martinet, A. (1992). *Estratégia*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- Melo, P. & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. Editora RH, Lda. Lisboa.
- Moriuchi, E. & Takahashi, I. (2016). Satisfaction trust and loyalty of repeat online consumer within the Japanese online supermarket trade. *Australasian Marketing Journal*, 24(2), 146-156. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2016.02.006>
- Mu, W., Lennon, S.J., Liu, W. (2020). Top online luxury apparel and accessories retailers: what are they doing right. *Fash Text*, <https://doi.org/10.1186/s40691-019-0197-x>
- Nogueira, E. (2018). *Estratégia para Implementação de uma Plataforma de E-commerce no Mercado Francês: e-Geonext France*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico Do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Nunes, D. (2017). *Caraterísticas do E-Commerce nas Organizações do Desporto: Uma Revisão Sistemática da Literatura*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa – FMH.
- Oliveira, J. (2015). *Estratégias e Métricas Web Analytics assentes em Contributos da Comunicação Organizacional e User Experience: O Caso E-Commerce Sonae Mc*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Ciências Humanas.
- Oliveira, M.; Carvalho, M.; Domingos, M. & Vieira, V. (2020). E-Commerce – Maximizando oportunidades de venda com sugestões online. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*.

Paula, A.; Zeferino, A.; Carvalho, F.; Gouveia, M.; Faustino, P. & Coutinho, V. (2019). *Marketing Digital para Empresas – Guia Prático para Aumento das Vendas na Internet*. 2ª Edição, Perfil Criativo Edições.

Pereira, M. (2018). *A transformação digital nas pequenas e médias empresas: Utilização e impacto das tecnologias de informação e comunicação móveis e sociais no caso angolano*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior - Faculdade de Engenharia.

Peretti, J., Orsoni, J., Baranger, P., Helfer, J. & Bruslerie, H. (1993). *Gestão: As funções da empresa*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda.

Phillips, J. (2016). *Ecommerce Analytics – Analyze and Improve the Impact of Your Digital Strategy*. Pearson Education, Inc.

Pinto, S., & Ferreira, F. (2010). Technological dissemination in the Portuguese payments system: an empirical analysis to the region of Santarém. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 1(4), 55-75. <https://doi.org/10.4018/jhcitp.2010100104>.

Premebida, E. (2021). *E-commerce em 2020, um cenário de oportunidades em meio a pandemia*. *Research, Society and Development*, 10 (2), e59210212984, <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12984>

Qin, Z. (2009). *Introduction to E-commerce*. Tsinghua University. Springer.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição, Gradiva. Lisboa.

Recker, J. (2012). *Scientific research in information systems: a beginner's guide*. Springer Science & Business Media.

Reis, T. (2019). E-procurement: como funciona esse sistema de compra e venda. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11 (2), 3261 - 3279.

Ribeiro, M.; Fernandes, A.; Lopes, I. & Guarda, T. (2020). Business to Consumer (B2C): barreiras à compra online identificadas por estudantes do ensino superior em Portugal. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 41, 207-220.

Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). *The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping*. *Heliyon*, 5(10), e02690. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>

Rubin, H. & Rubin, I. (2011) *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, 3ª edição, CA: Sage.

Salehi-Sangari, A. (2007). *Assessment of Business-to-Business (B2B) e-Marketplaces Performance*. Tese de Doutoramento. Department of Business Administration and Social Sciences Industrial Marketing and e-Commerce Research Group. Luleå University of Technology, Sweden.

Santos, C. (2015). Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de trabalhadores/as. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa - ISEG.

Santos, N. (2011). *Privacidade e o Comportamento do Consumidor Online – Um Modelo Explicativo da Intenção de Utilizar o Comércio Eletrónico*. Dissertação de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Marketing. Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE – IUL.

Serrano, A. (1997). *Sistemas de Informação de Potencial Estratégico – Modelo Referencial para Exploração em PME*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.

Shigaki, H., Gonçalves, C., Gomes, G., Rocha, A. & Filho, E. (2019). Loja Física versus E-Commerce: Estudo Comparativo sobre o Consumo de semi-joias. *Revista de Administração Unimep*, Brasil. 17(2), 77-97.

Silva, D. (2018). *Barreiras ao e-commerce no mercado europeu*. Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeu. ISEG, Lisboa.

Silveira, D. (2018). *A intenção de participar no social-commerce: perfil, comportamento e motivações*. Mestrado em marketing digital. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto.

Stake, R. (2012). *A arte da Investigação com Estudos de Caso*. 3ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. 2ª Edição, Escola Editora.

Timmers (2000). *Electronic Ecommerce: strategies and models for business-to-business trading*. John Wiley & Sons Ltd., England.

Trigueirão, S. (2019). *Portugal ocupa o quarto lugar dos países da OCDE com população mais obesa*. Jornal Público. Acedido a 15 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/11/07/sociedade/noticia/portugal-ocupa-quarto-lugar-paises-ocde-populacao-obesa-1892781>.

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T. & Turban, D. (2012). *Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective*. 7ª Edição, Pearson Education.

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T. P. & Turban, D. (2015). *Electronic Commerce. A managerial and social networks perspective*. 8ª Edição, Springer International Publishing.

Turban, E., King, D., Mckay, J., Marshall, P. & Lee, J. (2008). *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Turban, E.; King, D.; Lee, J.; Warkentin, M. & Chung, H. (2002) *Electronic Commerce 2002 A managerial Perspective*. Pearson Education.

Verschueren, C. (2019). *European Ecommerce Report*. Relatório EuroCommerce, EcommerceEurope.

Vieira, G. (2020). *Integração da Cadeia de Suprimentos no Comércio Eletrónico: Estudo de casos múltiplos em pequenas e médias empresas no Brasil*. Revista de Gestão Organizacional, 18 (1), 116-135. <https://doi.org/10.21714/1679-1827-2020.v18.n1.p116-135>

Wagner, D. (2021). *Artificial Intelligence and the dark side of management*. Journal of the Automated Economy, Robonomics.

Willett, W. (2002). *Coma, Beba e Seja Saudável: o fim dos tabus com dicas e receitas que vão mudar os seus hábitos alimentares*. Editora Campus Lda.

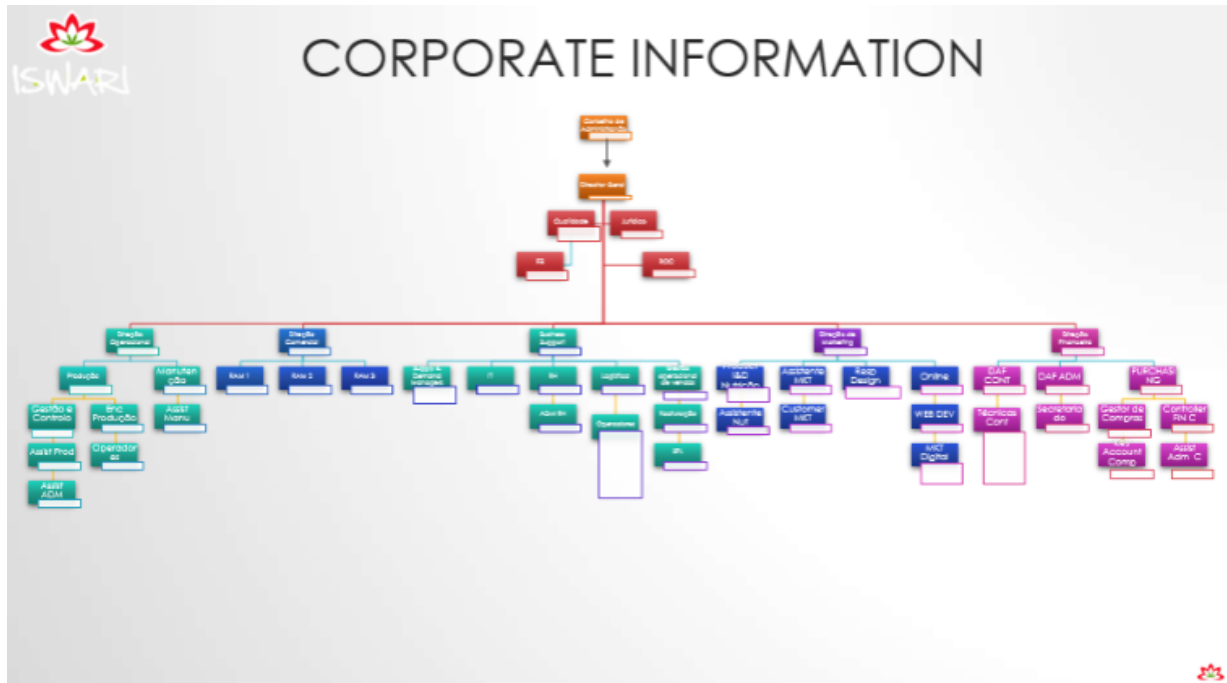
Wolfe, D. (2019). *Superalimentos – A alimentação e a Medicina do Futuro: Nutrição para uma vida saudável*. Marcador.

Yesiloglu, S. & Costello, J. (2021). *Influencer Marketing – Building Brand Communities and Engagement*. 1ª Edição, Routledge.

Yin, R. (2015). *Estudo de Caso – Planeamento e Métodos*. 5ª Edição, Porto Alegre. Bookman.

Anexos

Anexo 1 - Organograma da empresa



Anexo 2 - Apresentação Alma & Valor ao Instituto Politécnico de Setúbal



| O Fundador



2005

Levou a sua família para a Índia

Depois de ser diagnosticado com uma doença grave, Gonçalo Sardinha deixou o seu trabalho como Eng. Civil em Portugal e levou a família para a Índia onde viveu entre Monges e aprendeu mais sobre o “mindfulness”, yoga, alimentação crua e o poder curativo das plantas.

2008

Retiro Detox

Três anos depois e com uma saúde melhor, deixou a Índia e partiu para os EUA com a sua família para fazer um tratamento Detox, onde conheceu superalimentos como a Spirulina, Clorela, entre outros que mudaram a sua saúde e estilo de vida para sempre.

2009

Workshops sobre Superalimentos

De volta a Portugal, em 2009, Gonçalo tomou a iniciativa de dar workshops sobre os Superalimentos que mudaram a sua. O aumento de interesse nos Superalimentos levou a que Gonçalo desse os próximos passos nesta jornada.



| ISWARI



| A nossa Filosofia

“A NATUREZA É SÁBIA NA FORMA COMO CONSTANTEMENTE SE RENOVA E NOS RENOVA”

Valores A Iswari procura qualidade, pureza, sustentabilidade e equilíbrio

Respeito pelos outros, pela Natureza, pelos que estão perto ou na outra ponta do mundo. Sejam colegas, Parceiros, fornecedores ou consumidores.

Acreditamos que os nossos produtos devem ser **“Fair-Certified”** fornecidos diretamente de diferentes produtores à volta do mundo, com pagamentos justos para os agricultores e suas famílias.

Os produtos Iswari são **certificados** pela **“Vegan Society Trademark”**. São **Biológicos** (com qualidade assegurada pela Origem do produto. São materiais **crus** que respeitam os **standards Europeus de produto biológicos**). São de comércio e sem glúten, **certificados pela APC** – Associação Portuguesa de Celiacos.

Respeito pela saúde e bem-estar. É isso que faz com que tenhamos o cuidado de selecionar os melhores ingredients, **veganos, ricos em nutrientes, biológicos, sem alergénios, sem gluten e com baixos níveis glicémicos.** **Testados para assegurar a qualidade em laboratórios independentes.** São ingredients que contribuem para prevenir doenças e promover uma saúde melhor.



Sabadoria da Natureza

| Sobre nós

A nossa missão

Selecionar e partilhar o melhor da natureza, através de uma oferta completa de Superalimentos orgânicos, ricos em nutrientes, saborosos, e reconhecidos pelas suas propriedades benéficas para um estilo de vida mais saudável e equilibrado com a natureza.

A nossa visão

Porque sabemos que somos apenas parte de um ecossistema que se pretende justo e equilibrado, na Iswari confiamos em fornecedores que nos garantem os melhores ingredientes: orgânicos, sem glúten e provenientes, sempre que possível de comércio justo. Olhamos para a saúde e bem-estar como um todo e acreditamos que, com o nosso contributo, podemos inspirar e mudar estilos de vida, promover uma maior sintonia com a natureza, um regresso às origens e um futuro melhor para todos.



| O nosso portfólio Iswari

 PEQUENOS ALMOÇOS Inicia o dia de uma forma saudável	 MACACCINOS Quente e muito saboroso	 PROTEÍNAS VEGETAIS A melhor proteína para a terapia corporal
 SNACKS Aproveite o seu tempo com um snack saudável	 DETOX Limpa o corpo e a mente	 SUPERALIMENTOS SIMPLES Puro! Como a terra os fez





ATRIBUTOS E BENEFÍCIOS

SUPER
VEGAN
FITNESS

- ✿ Ingredientes Naturais e Simples
- ✿ Sem aditivos nefastos
- ✿ À base de Plantas
- ✿ Sem Glúten, Lactose e Açúcares Refinados
- ✿ Pensados para melhorar a performance
- ✿ Composição simples de ingredientes naturais e funcionais



TARGET

SUPER
VEGAN
FITNESS

- ✿ Quem queremos influenciar?
 - Para atletas, sport addicts ou fitness lovers = para quem quer melhorar performance física
 - Para veganos
 - Para não veganos que querem uma alternativa ao whey, porque não querem glúten ou lactose
 - Para quem pensa na saúde
 - Para quem quer consumir orgânico
 - Para quem pensa no planeta
- ✿ O que queremos que o target faça?
 - Experimentação e compra de toda a categoria e não apenas de um dos produtos isolados.



OS NOSSOS DESAFIOS

SUPER
VEGAN
FITNESS

▲ Públicos

- ✿ Como comunicar a diferença do comportamento hormonal entre o homem e a mulher, respondendo às necessidades de cada um?
- ✿ Como chegar mais perto e conhecer as necessidades do consumidor neste mercado (questionário e ginásios)?

▲ Novos caminhos

- ✿ Como podemos dar "músculo" a esta gama?
- ✿ Que tipo de produtos fazem "match" com o mercado do fitness?
- ✿ Que novos produtos devemos lançar como next steps?

▲ Mercado e Investimentos

- ✿ Qual o valor do mercado do fitness?
- ✿ Com os baixos recursos que temos, onde colocar o foco do nosso investimento no projeto Super Vegan Fitness?

Apêndices

Apêndice 1- Tabela Conceitos de *E-commerce*

Autor	Conceito / Definições
Albertin (2001) Pag.10	“O <i>e-commerce</i> é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrónico, através da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio.”
Nunes (2017) Pag.7	“O <i>e-commerce</i> é o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes informáticas, maioritariamente a <i>Internet</i> .” Desta forma, o <i>e-commerce</i> permite identificar os negócios efetuados por meios eletrónicos, estabelecendo contactos diretos com os consumidores e os fornecedores, fazendo análises de mercado e de investimento.
Vieira (2020)	O <i>e-commerce</i> amplia o conceito de negócio de uma simples abordagem transacional para um conceito mais amplo de cooperação e integração entre empresas.
Shigaki <i>et al.</i> (2019)	O <i>e-commerce</i> é a transação de negócios realizada a partir do uso de redes eletrónicas, nomeadamente a <i>internet</i> , podendo ser B2C (<i>business to consumer</i>), comércio entre empresas e consumidores, B2B (<i>business to business</i>), comércio entre empresas, C2C (<i>consumer to consumer</i>), comércio entre consumidores. Uma importante função do <i>e-commerce</i> é criar a proximidade entre o consumidor e a empresa.
Oliveira (2015)	O <i>e-commerce</i> trata-se de qualquer compra e venda de informações, produtos e serviços através da <i>internet</i> , sendo uma área de constante crescimento de mercado, tornando-se cada vez mais presente no quotidiano das pessoas. Este trata de qualquer negócio transacionado eletronicamente, onde estas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e os consumidores.
Alves (2017)	O <i>e-commerce</i> significa comprar e vender, produtos e serviços através da <i>internet</i> e deve incluir todas as transações <i>online</i> .
César (2017)	As organizações envolvidas no mercado de <i>e-commerce</i> têm um papel importante para a gestão e a manutenção do mercado, desenvolvendo estratégias próprias e específicas para que se transforme a incerteza intrínseca ao mercado, principalmente num mercado recente e em risco controlável.
Marques (2016)	O <i>e-commerce</i> corresponde a uma aplicação prática do <i>e-business</i> , e o <i>e-commerce</i> é a combinação entre as TIC e as aplicações comerciais, uma combinação que ocorre em simultâneo noutras áreas da sociedade. Este pode ser entendido a dois níveis: o nível da estrutura tecnológica e o nível dos intervenientes diretos nas transações.
Figueira (2015)	O <i>e-commerce</i> é definido como uso da <i>Internet</i> para facilitar, praticar e proceder a transações de negócio e transações suportadas digitalmente.

Nogueira (2018) Pag.5	“O <i>e-commerce</i> associa-se a um modelo de negócio onde as transações são feitas através de redes eletrónicas, principalmente a <i>Internet</i> .” Este processo abrange a compra e venda de produtos, serviços e/ou informações. Todavia, o <i>e-commerce</i> não é apenas comprar e vender, é também inovar, comunicar, relacionar, e encontrar informação eletronicamente. Por isso, o <i>e-commerce</i> pode ser entendido como um subconjunto do <i>e-business</i> e é um fenómeno global, pois em quase todos os países as taxas de crescimento têm aumentado.
Ferreira (2018)	Entende-se <i>e-commerce</i> como o procedimento de compra e venda de produtos e serviços, e deste modo realizar transações comerciais através de meios eletrónicos, como a <i>Internet</i> . O <i>e-commerce</i> permite o mínimo de custos operacionais e ajuda as organizações a reduzirem os custos, adaptando a facilidade de comunicação e de realizar transações globalmente. Ainda, permite a entrada em mercados que eram inacessíveis por razões geográficas, cria novos postos de trabalho e permite às empresas repensarem a natureza das suas atividades.
Leite (2015) Pag.21	“O <i>e-commerce</i> refere-se à informação eletrónica que transita entre as organizações e os seus <i>Stakeholders</i> ” e resume-se ao uso da <i>Internet</i> e de aplicações móveis com o objetivo de se efetuarem transações comerciais entre organizações e os indivíduos. Como benefícios tangíveis do <i>e-commerce</i> e fáceis de medir, temos o aumento das vendas e custos reduzidos, como benefícios intangíveis e mais difíceis de se medir e identificar, temos a satisfação dos consumidores.
Turban <i>et al.</i> (2008)	Definem o comércio eletrónico como o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços, e/ou informações através de redes de computadores, incluindo a <i>Internet</i> .

Apêndice 2 – Tabela Tipos de *E-commerce*

Autor	Tipos de <i>E-commerce</i>	Conceito
Turban <i>et al.</i> (2002)	<i>Business to Business (B2B)</i>	Todos os participantes deste tipo de comércio eletrónico são empresas ou organizações. A maior parte do comércio eletrónico é representado pelas transações B2B. As transações B2B incluem as transações IOS e transações de mercado eletrónico entre organizações.
Laudon & Traver (2009)		Empresas concentram-se na venda para outras empresas. Existem dois modelos de negócios principais usados no B2B: mercados de rede, que incluem distribuidores eletrónicos, empresas de aquisição eletrónica e redes industriais privadas, que incluem redes de empresas únicas e redes de toda a indústria.
Chaffey (2007)		São transações entre uma empresa com outra empresa. Transações B2B predominam na <i>Internet</i> , em termos de valor e não de frequência. Existem mais oportunidades para transações B2B do que para transações B2C.

Ferreira (2020)		Corresponde às transações eletrónicas comerciais a partir das quais são adquiridos produtos e serviços entre duas empresas.
Gioli & Ghiggi (2020)		Consiste no sistema de venda entre duas empresas, sendo que muitos negócios utilizam esta metodologia para fazer compras de materiais e produtos para posteriormente revender ao cliente final. Este modelo de negócio necessita de interação humana para a tomada de decisão e comunicação entre as partes envolvidas.
Turban <i>et al.</i> (2002)	Business to Consumer (B2C)	As transações B2C incluem transações com clientes individuais. Um exemplo é o comprador da <i>Amazon.com</i> que é um consumidor ou cliente.
Chaffey (2007)		São transações entre empresas e os consumidores. O que distingue o B2C do B2B são as características de negociação em cada ambiente, que são bastante diferentes em termos de elaboração de estratégias e técnicas de <i>marketing</i> .
Laudon & Traver (2009)		B2C consiste no negócio online que vende a consumidores individuais. O tipo de <i>e-commerce</i> mais comumente discutido é o B2C, no qual os negócios online tentam atingir consumidores individuais.
Cao & Schniederjans (2002)	Business to Government (B2G)	O B2G permite que as empresas cumpram as obrigações do governo ao relatar seu comportamento em questões de ambientalismo, impostos e ações judiciais no tempo exigido.
Chaffey (2015)		<i>Feedback</i> para empresas governamentais e organizações não governamentais.
Turban <i>et al.</i> (2002)	Business to Employee (B2E)	Este é um subconjunto da categoria dentro da empresa, onde a organização fornece serviços, informações ou produtos para funcionários individuais.
Gioli & Ghiggi (2020)	Business to Institutions (B2I)	É o <i>e-commerce</i> entre empresas e instituições ligadas à educação, associações e cooperativas. Este modelo possui características semelhantes ao B2G, mas tem como cliente final as instituições.
Turban <i>et al.</i> (2002)	Consumer to Consumer (C2C)	Nesta categoria os consumidores vendem diretamente a outros consumidores. Os exemplos incluem indivíduos que vendem imóveis, carros, entre outros bens pessoais em anúncios classificados. A propaganda de serviços pessoais na <i>Internet</i> e a venda de conhecimento e experiência online são outros exemplos de C2C. Além disso, existem também vários sites de leilão, que permitem os indivíduos vender produtos em leilões. Também, existem muitos indivíduos que usam páginas e portais pessoais da Web, bem como intranets, para anunciar produtos ou serviços pessoais.
Chaffey (2007)		Consiste em interações diretas entre consumidores e o aumento das interações C2C é uma característica fundamental do comércio <i>online</i> e uma parte importante do conceito da Web 2.0.

Laudon & Traver (2017)		São consumidores que vendem a outros consumidores. O C2C oferece uma maneira de os consumidores venderem uns aos outros com a ajuda dos <i>websites</i> , como o <i>site</i> eBay. No <i>e-commerce</i> C2C, o consumidor prepara o produto para o mercado, coloca o produto em leilão ou venda e conta com o <i>market maker</i> para fornecer catálogo, mecanismo de pesquisa e recursos de compensação de transações para que os produtos possam ser facilmente exibidos, descobertos e pagos.
Turban <i>et al.</i> (2002)	Consumer to Business (C2B)	Esta categoria inclui indivíduos que usam a <i>Internet</i> para vender produtos ou serviços a organizações, bem como indivíduos que procuram vendedores, interagem com eles e concluem transações online. A Princline.com é um exemplo C2B conhecido.
Chaffey (2015)		Os consumidores abordam o negócio com uma oferta.
Chaffey (2015)	Consumer to Government (C2G)	Eleitores individuais que podem entrar em contacto com os representantes governamentais diretamente pela <i>Internet</i> .
Cao & Schniederjans (2002)	Government to Business (G2B)	As organizações podem compartilhar informações exigidas por lei e pela legislação atual que, de outra forma, poderiam levar anos para serem transmitidas. Nesse caso, as organizações governamentais permitem uma expediência muito necessária na divulgação de informações relativas à governança de pessoas e na garantia de que as leis serão obedecidas.
Chaffey (2015)		Refere-se a serviços e transações governamentais e Regulações legais.
Turban <i>et al.</i> (2002)	Government to Consumer (G2C)	Neste tipo de comércio eletrónico, uma entidade governamental compra ou vende bens, serviços ou informações para empresas ou cidadãos individuais.
Cao & Schniederjans (2002)		As organizações podem compartilhar informações exigidas por lei e pela legislação atual que, de outra forma, poderiam levar anos para serem transmitidas. Nesse caso, as organizações governamentais permitem uma expediência muito necessária na divulgação de informações relativas à governança de pessoas e na garantia de que as leis serão prontamente obedecidas.
Chaffey (2015)		Refere-se aos serviços do governo local, transações e informações do governo nacional.
Cao & Schniederjans (2002)	Government to Government (G2G)	As organizações podem compartilhar informações exigidas por lei e pela legislação atual que, de outra forma, poderiam levar anos para serem transmitidas. Nesse caso, as organizações governamentais permitem uma

		expediência muito necessária na divulgação de informações relativas à governança de pessoas e na garantia de que as leis serão prontamente obedecidas.
Chaffey (2015)		Refere-se a serviços intergovernamentais e troca de informações.
Timmers (2000)	<i>E-procurement</i>	Trata-se de licitações e aquisições eletrônicas de bens e serviços. Grandes empresas ou autoridades públicas podem implementar alguma forma de contratação pública eletrônica na web. Os benefícios incluem uma escolha mais ampla de fornecedores, o que deve resultar em custos mais baixos, melhor qualidade, entrega aprimorada e custo de aquisição reduzido. A negociação e contratação eletrônica e, possivelmente, o trabalho colaborativo na especificação podem aumentar ainda mais a economia de tempo e custos e a conveniência.
Chaffey (2015)		Consiste na aplicação de tecnologias de comércio eletrônico a serviços públicos e governamentais para cidadãos e empresas.
Reis (2019)		É uma modalidade caracterizada pela procura das empresas na compra de suprimentos, como matérias-primas ou material de escritório, por meio eletrônico, tendo como finalidade facilitar e agilizar as compras das empresas
Turban <i>et al.</i> (2008)	<i>Mobile Commerce (M-commerce)</i>	Consiste numa transação comercial utilizando um dispositivo móvel.
Chaffey (2015)		Transações e comunicações eletrônicas realizadas por meio de dispositivos móveis, como <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> , e normalmente com conexão sem fio.
Laudon & Traver (2017)		Consiste no uso de dispositivos móveis digitais sem fio para permitir transações online. O M-commerce envolve o uso de redes sem fio para conectar dispositivos portáteis como iPhones e computadores pessoais.
Turban <i>et al.</i> (2002)	<i>Collaborative commerce (C-commerce)</i>	C-commerce é um aplicativo do IOS para colaboração eletrônica entre parceiros de negócios e entre funcionários da organização.
Gioli & Ghiggi (2020)	<i>TV Commerce (T-commerce)</i>	T-commerce corre apenas em TV's smart onde, durante os intervalos das programações, são exibidas propagandas com opção de compra direta da TV através da tecnologia.
Traver, Laudon (2017)	<i>Local E-commerce</i>	<i>E-commerce</i> focado em envolver o consumidor com base na sua localização geográfica atual. O comércio eletrônico local é a terceira ponta da onda do comércio eletrônico local, social e móvel, alimentado por uma explosão de interesse em serviços locais sob muita procura, como a Uber.

Liang <i>et al.</i> , (2011)	<i>Social E-commerce</i>	O social <i>e-commerce</i> consiste na utilização das redes sociais para as transações comerciais e atividades que derivam de interações sociais de utilizadores/consumidores.
Lamares (2014)		O <i>Social E-commerce</i> combina a tecnologia, a <i>Internet</i> , o comércio e o desenvolvimento social e permite a satisfação das necessidades de procura de informação e a partilha de experiências <i>online</i> , facilitando a tomada de decisão por parte do consumidor.
Traver, Laudon (2017)		<p>Consiste no comércio eletrónico viabilizado por redes sociais e relacionamentos sociais <i>online</i>. O crescimento do social <i>e-commerce</i> está a ser impulsionado por uma série de fatores, incluindo a crescente popularidade do login social, notificação de rede, ferramentas de compras colaborativas <i>online</i>, pesquisa social e o aumento de ferramentas integradas de comércio social, como Guias de compras e lojas virtuais no Facebook, Instagram, Pinterest e outras redes sociais.</p> <p>O comércio eletrónico social costuma estar vinculado ao comércio móvel, principalmente à medida que cada vez há mais utilizadores de redes sociais, através de dispositivos móveis. O comércio de conversação envolve o uso de aplicativos como Facebook, Messenger, WhatsApp e outros, como um veículo para as empresas se envolverem com os consumidores.</p>
Silveira (2018)		Este tipo de <i>e-commerce</i> permite comprar e vender produtos nas redes sociais como o Facebook, Instagram, entre outras, sem necessidade de recorrer a um site da empresa. O social <i>e-commerce</i> é a integração do <i>e-commerce</i> nas redes sociais.
Oliveira <i>et al.</i> (2020)		Representa uma nova forma de <i>e-commerce</i> , mais moderna, dependendo da partilha de informação entre consumidores, procedendo às trocas de bens e serviços, isto é, as compras <i>online</i> através da interação social.

Apêndice 3 – Guião de Entrevista

Este guião de entrevista encontra-se estruturado em três partes, (1) a caracterização do entrevistado para conhecer melhor o perfil e o papel que desempenha na empresa, (2) a caracterização da empresa e (3) a caracterização do *e-commerce* na empresa, para proceder ao estudo de caso desta PME face à implementação do *e-commerce*. Realça-se que os dados obtidos nesta entrevista se destinam exclusivamente a ser usados no âmbito deste trabalho e as entrevistas são gravadas e transcritas.



Entrevista CEO – Thomas Reuter



Parte I – Caracterização do entrevistado

- 1) - Qual a sua experiência profissional prévia à entrada na empresa? Já teve alguma experiência na área do *e-commerce* anteriormente? Se sim, qual?
- 2) - Faça uma breve descrição do seu percurso na empresa (qual o cargo que ocupou quando entrou e como foi evoluindo). Está na empresa desde a sua criação?

- 3) - Porque considera os superalimentos importantes?
- 4) Como percebeu a tendência de mercado para este setor dos superalimentos?
- 5) - Como é que a empresa ganhou reconhecimento com os superalimentos? (sendo que este setor não era assim tão conhecido aquando da criação da empresa (em 2010));
- 6) - Que competências considera mais importantes para gerir uma PME?

Parte II – Caracterização da empresa

- 7) - Qual a forma jurídica da empresa?
- 8) - Como estão distribuídos em termos de sócios?
- 9) - Quem é o atual detentor da maior parte do capital da empresa?
- 10) - Tem participação de capital de outra empresa? Se sim, qual empresa?
- 11) - A empresa tem marcas registadas? Quais?
- 12) - A empresa introduziu novos produtos nos últimos 3 anos? Qual o seu peso na faturação?
- 13) - Qual o volume de negócios nos últimos 3 anos?
- 14) - Qual é a percentagem das vendas online face às vendas totais nos últimos 3 anos?

15) - Qual a percentagem do volume de negócios investido em atividades de inovação para a prática do *e-commerce* nos últimos 3 anos?

Parte III – Caracterização do *e-commerce* na empresa Alma & Valor

16) - Como é que a empresa se adaptou /adapta às novas tendências digitais?

17) - A internacionalização da vossa empresa era um objetivo?

18) - Como chegaram a novos mercados?

19) - Quais as dificuldades que sentiram ao chegar a novos mercados?

20) - Porque apostaram no *e-commerce*?

21) O *e-commerce* era um objetivo desde o início? Ou foi uma oportunidade que surgiu?

22) - Quais foram os investimentos necessários quando introduziram o *e-commerce*? Quais as inovações que tiveram de introduzir para a implementação do *e-commerce*?

23) - A empresa tornou-se mais competitiva com o *e-commerce*? Como obteve vantagem competitiva?

24) – Na sua opinião, quais são as vantagens do *e-commerce* para a empresa?

25) – Na sua opinião, quais são as desvantagens do *e-commerce* para a empresa?

26) - Qual foi o maior desafio em relação ao *e-commerce*?

27) - Quais são as limitações da empresa enquanto PME face ao *e-commerce*?

28) - Como é que o *e-commerce* tem evoluído na empresa?

29) - Em termos logísticos, quais as adaptações que o *e-commerce* exigiu? (Quem lidera o processo de *e-commerce* na empresa?)

30)- Como fazem o apoio ao cliente?

31) - Quais os meios de pagamento que a empresa utilizou/ utiliza?

32) - Quais as vantagens desse tipo de método de pagamento para o alcance dos objetivos da empresa?

33) - Como divulgam as marcas?

34) - Qual é o papel das redes sociais no processo do *e-commerce* (*Facebook, Instagram,*)?

35) - Quais os pontos fortes que considera que a A&V tem e que a diferencia de outras empresas na satisfação dos clientes?

36) - Quais são os principais concorrentes da empresa? Porquê?

37) - Quais são os principais parceiros da empresa? Que razões conduziram à escolha desses parceiros?

38) - Qual o impacto da pandemia COVID-19 no *e-commerce* da empresa?

39) - Como vê a empresa num horizonte de 5 a 10 anos? Há um plano estratégico formalizado?

40) - Tem algum comentário a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?

Entrevista Diretor de Marketing - Tiago Vilela



Parte I – Caracterização do entrevistado

- 1) - Qual a sua experiência profissional prévia à entrada na empresa? Já teve alguma experiência na área do *e-commerce* anteriormente? Se sim, qual?
- 2) - Faça uma breve descrição do seu percurso na empresa (qual o cargo que ocupou quando entrou e como foi evoluindo);
- 3) - Porque considera o setor dos superalimentos importante?
- 4) - Como é que a empresa ganhou reconhecimento com os superalimentos? (sendo que este setor não era assim tão conhecido aquando da criação da empresa (em 2010));
- 5) - Que competências considera mais importantes para gerir uma PME?

Parte II – Caracterização do *e-commerce* no Departamento de Marketing

- 6) - Existem diferentes intervenientes dentro da empresa que tratam do *e-commerce*. Quais são os intervenientes? No que respeita ao marketing, como é que fazem a gestão do *e-commerce*?
- 7) - Quais foram os investimentos necessários em *marketing* quando introduziram o *e-commerce*?

- 8) - Quais são as necessidades do mercado que a empresa identifica?
- 9) - Qual é o posicionamento da vossa empresa no mercado?
- 10) - Como chegaram a novos mercados? E quais as dificuldades que sentiram ao chegar a novos mercados?
- 11) - Quais são as ações de *marketing* necessárias/desenvolvidas para alcançar o vosso público-alvo, tendo em conta os recursos disponíveis?
- 12) - Como atraem novos clientes *online*? E como os fidelizam?
- 13) – Na sua opinião, a empresa ganhou reputação com o *e-commerce*? De que forma? Como mediram esse aumento da reputação?
- 14) - Como divulgam as marcas?
- 15) - Porque é que os consumidores escolhem as vossas marcas e não outras?
- 16) - Em relação aos workshops e degustações que referem no site que fizeram para crescer as marcas, pode explicar/descrever o que fizeram e como correu/ quais os resultados?
- 17) - Qual é o papel das redes sociais no processo do *e-commerce* (*Facebook, Instagram*)?
- 18) - Em relação ao vosso site, é atualizado de quanto em quanto tempo? (Há um vídeo do Gonçalo Sardinha que refere que ainda é o CEO...)
- 19) O Programa “Ganhe 10” é uma mais-valia? Têm ganhos consideráveis com esta iniciativa?

- 20) - Quais os pontos fortes que considera que a A&V tem e que a diferencia de outras empresas na satisfação dos clientes?
- 21) - Como medem a satisfação do consumidor face às compras *online*?
- 22) - Qual é a percentagem de clientes satisfeitos nos últimos 3 anos?
- 23) - Já tiveram alguma reclamação relativa ao consumo dos vossos produtos?
- 24) - Como classificam/avaliam o vosso serviço *online*? (usam alguma ferramenta?)
- 25) - Como fazem o apoio ao cliente?
- 26) - Quais são os principais parceiros da empresa? Que razões conduziram à escolha desses parceiros?
- 27) - Quais são os principais concorrentes da empresa? Porquê?
- 28) – Na sua opinião, quais são as vantagens do *e-commerce* para a empresa?
- 29) – Na sua opinião, quais são as desvantagens do *e-commerce* para a empresa?
- 30) - Qual foi o maior desafio em relação ao *e-commerce*?
- 31) - Qual o impacto da pandemia COVID-19 no *e-commerce* da empresa?
- 32) - Como vê a empresa num horizonte de 5 a 10 anos? Há um plano estratégico de *marketing* formalizado?

33) - Tem algum comentário a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?

Apêndice 4 - Grelha de Análise

Categories	Questões	Informação Pretendida
Parte I		
Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a sua experiência profissional prévia à entrada na empresa? Já teve alguma experiência na área do <i>e-commerce</i> anteriormente? Se sim, qual? - Faça uma breve descrição do seu percurso na empresa (qual o cargo que ocupou quando entrou e como foi evoluindo). Está na empresa desde a sua criação? - Porque considera os superalimentos importantes? - Como é que a empresa ganhou reconhecimento com os superalimentos? (sendo que este setor não era assim tão conhecido aquando da criação da empresa (em 2010)); - Que competências considera mais importantes para gerir uma PME? 	Perceber o lugar de enunciação do interlocutor; caracterização do entrevistado; conhecer a perspetiva do entrevistado sobre a empresa.
Parte II		
Tendências Digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que a empresa se adaptou /adapta às novas tendências digitais? 	Antes de introduzir o <i>e-commerce</i> , abordar o tema a partir das tendências digitais que parece ser mais visível.
<i>E-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Porque apostaram no <i>e-commerce</i>? - O <i>e-commerce</i> era um objetivo inicial? - A empresa tornou-se mais competitiva com o <i>e-commerce</i>? Como obteve vantagem competitiva? - Qual foi o maior desafio da empresa em relação ao <i>e-commerce</i>? - Na sua opinião, a empresa ganhou reputação com o <i>e-commerce</i>? De que forma? Como mediram esse aumento da reputação? - Na sua opinião, quais são as vantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa? - Na sua opinião, quais são as desvantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa? 	Perceber a importância do <i>e-commerce</i> para a empresa, abordando diferentes aspetos do mesmo.
PME	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as limitações da empresa enquanto PME face ao <i>e-commerce</i>? 	Saber como atua a PME em relação ao <i>e-commerce</i> .

	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que o <i>e-commerce</i> tem evoluído na empresa? - Em termos logísticos, quais as adaptações que o <i>e-commerce</i> exigiu? - Quais os meios de pagamento que a empresa utilizou/utiliza? - Quais as vantagens desse tipo de método de pagamento para o alcance dos objetivos da empresa? - Qual é o papel das redes sociais no processo do <i>e-commerce</i>? - Como fazem o apoio ao cliente? - Como medem a satisfação do consumidor face às compras <i>online</i>? Como classificam/avaliam o vosso serviço <i>online</i>? 	
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - A internacionalização da vossa empresa era um objetivo? - Como chegaram a novos mercados? Quais as dificuldades que sentiram? - Como atraem novos clientes <i>online</i>? - E como os fidelizam? - Quais os pontos fortes que considera que a A&V tem e que a diferencia de outras empresas na satisfação dos clientes? 	Saber que tipo de gestão e que tipo de prioridades existem.
Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> - No que respeita ao Marketing como é que fazem a gestão do <i>e-commerce</i>? - Quais foram os investimentos necessários em Marketing, quando introduziram o <i>e-commerce</i>? - Quais são as ações de <i>marketing</i> necessárias/desenvolvidas para alcançar o vosso público-alvo, tendo em conta os recursos disponíveis? - Como divulgam as marcas? 	Saber que práticas de marketing existem e qual é o seu impacto.
Setor Superalimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Porque considera o setor dos superalimentos importante? - Como é que a empresa ganhou reconhecimento com os superalimentos? 	Saber qual é o papel dos superalimentos para a empresa.

Apêndice 5 - Sinopse de Entrevistas

Problemáticas (Categorias)	Subcategorias	Questões	E1: Excerto da Entrevista CEO	E2: Excerto da Entrevista Diretor de Marketing
Entrevistado	Aspetos Singulares do Entrevistado	<p>P1. Já teve alguma experiência na área do <i>e-commerce</i> anteriormente? Se sim, qual?</p> <p>P2. Faça uma breve descrição do seu percurso na empresa.</p> <p>(P.4) Como percebeu a tendência de mercado para este setor dos superalimentos?</p>	<p>(R.1.1) “[...] eu nunca tive contacto direto com o <i>e-commerce</i>. Em 2018, surgiu a oportunidade deste projeto da ISWARI na Alma & Valor [...]”</p> <p>(R.2.1) “Entrei como Diretor Geral.”</p> <p>(R.4) “Se tu acreditas piamente que há determinado tipo de alimentação, de alimentos e ingredientes que melhoram a tua saúde, tu acreditas que essa tendência vai acontecer e foi o que o Gonçalo fez [...] o Gonçalo Sardinha não viu nisso uma tendência, foi bastante visionário.”</p>	<p>(R.1.2) “[...] Não, em termos de <i>e-commerce</i>, a minha primeira experiência foi feita, efetivamente aqui na ISWARI [...]”</p> <p>(R.2) “[...] comecei a criar o departamento de Marketing, assumi o <i>account management</i> do negócio francês e sou responsável pelo negócio <i>online</i>. A estas três posições, também estou muito envolvido com o Thomas, na parte estratégica.”</p> <p>N/A</p>

	<p>Aspetos da Unidade Económica</p>	<p>(P.6.1) (P.5.2) Que competências considera mais importantes para gerir uma PME?</p>	<p>(R.6.1) “[...] além das competências transversais a qualquer líder, na PME existem pontos importantes, a adaptabilidade, investir tempo em visão estratégica, ter vontade de crescer, investir tempo em recursos humanos, em tudo o que faz avançar a empresa. Uma PME ainda não tem todos os processos, há sempre novos processos, está sempre a crescer. Numa empresa grande, as coisas estão bem estabelecidas, as funções, os processos, os procedimentos. Também a necessidade de delegar mais e nos melhores, garantir que as pessoas que contrato sabem muito mais que eu nos seus temas. Para que a minha PME, no projeto <i>online</i> funcione, tenho de delegar, garantir e evitar ao máximo o <i>micro-management</i>. [...] O recrutamento e seleção, a fidelização dos colaboradores, a formação dos colaboradores é transversal a todos. Sendo que é muito importante numa PME grandes parcerias com</p>	<p>(R.5.2) “[...] o segredo está muitas vezes na gestão das pessoas, na partilha de informação, na autonomia que se dá, construir equipas que suportam no desenvolvimento das tarefas, o grande segredo está na gestão dos recursos.”</p>
--	-------------------------------------	---	---	---

			empresas de <i>Coaching</i> e formação [...]"	
		(P.8.1) Como estão distribuídos em termos de sócios?	(R.8.1) “Temos 3 sócios.”	N/A
		(P.10.1) Tem participação de capital de outra empresa?	(R.10.1) “Não, neste momento não.”	N/A
		(P.11.1) A empresa tem marcas registadas? Quais?	(R.11.1) “Temos, a Iswari [...] a Shine, Despertar de Buda, em vários idiomas. São as principais, e o “Buddha’s Awakening” a nível europeu.”	N/A
		(P.12.1) A empresa introduziu novos produtos nos últimos 3 anos? Qual o seu peso na faturação?	(R.12.1) “Sim, mais de 15%.”	N/A
		(P.13.1) Qual o volume de negócios nos últimos três anos?	(R.13.1) Em 2018 = 7,3; 2019 = 7,4 e em 2020 = 7,9 (Faturação em milhões/€)	N/A
		(P.39.1) Como vê a empresa num horizonte de 5 a 10 anos? Há um plano estratégico formalizado?	(R.39.1) “ Sim, temos um plano estruturado. Nós temos vários eixos de desenvolvimento, a nível geográfico e de produto, são os principais [...] queremos consolidar os	N/A

			<p>mercados onde já estamos e entrar em novos mercados fortes.</p> <p>A 5 anos o desafio é ter desde o acordar ao deitar a possibilidade de me alimentar apenas com produtos da Iswari.</p> <p>Relativamente à Shine, não, por uma questão de foco e de <i>target</i> [...]”</p>	
<i>E-commerce</i>	<i>e-commerce</i>	<p>P.20.1 Porque apostaram no <i>e-commerce</i>?</p>	<p>(R.20.1) “Foi um ato, diria visionário, olhar como as coisas estão noutros mercados, e pensar se calhar existe potencial de negócio e combina com a tipologia de produto que nós vendemos.”</p>	N/A
		<p>P.21.1 O <i>e-commerce</i> era um objetivo inicial?</p>	<p>(R.21.1) “Não foi um objetivo inicial, mas foi uma oportunidade que se criou e que se trabalhou. Foi uma estratégia a meio do percurso, olhar para algumas tendências do mercado e agir sobre isso, por seres uma empresa mais pequena, criar novos canais, foi pelo mérito e visão [...]”</p>	N/A
		<p>(P.23.1) A empresa tornou-se mais competitiva com o <i>e-commerce</i>? Como obteve vantagem competitiva?</p>	<p>(R.23.1) “Isto é uma mais-valia face à nossa concorrência, porque é um negócio que tem valor e que também é cada vez</p>	N/A

		<p>(P.26.1) e (P.30.2) Qual foi o maior desafio da empresa em relação ao <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.13.2) Na sua opinião, a empresa ganhou reputação com o <i>e-commerce</i>? De que forma? Como mediram esse aumento da reputação?</p>	<p>mais valorizado pelos nossos consumidores, por terem a possibilidade, o conforto e a conveniência de comprarem neste momento como quiserem, no Celeiro, ou no <i>site</i>, e a experiência de utilização do <i>site</i> permite vender outros tipos de produtos e isso é um fator diferenciador face à nossa concorrência [...]"</p> <p>(R.26.1) “O maior desafio foi a preparação para o durante e pós pandemia. Foi uma ótima oportunidade para agarrarmos o cliente <i>online</i>. O desafio era oferecer a melhor experiência possível para que quando tudo estiver normal as coisas que passaram de vender 1 para vender 4 em confinamento não voltem para o 1, mas voltem para o 3 [...]"</p> <p>N/A</p>	<p>(R.30.2) “O desafio é diário, temos que olhar para os diferentes projetos e não temos recursos para o fazer. O grande desafio foi criar toda a equipa, todo o <i>expertise</i>, todos os procedimentos e para isso também tivemos ajuda, esse foi o grande desafio.”</p> <p>(R.13.2) “A grande visibilidade e a reputação veio do <i>offline</i>, pese embora o <i>online</i>. O <i>e-commerce</i> conseguiu alavancar a visibilidade, através do Marketing Digital, conseguimos chegar a pessoas que através do retalho não conseguimos.</p>
--	--	---	---	--

				<p>Recrutamos pelo <i>online</i> através das influenciadoras.</p> <p>O <i>e-commerce</i> ajuda-nos a aumentar a nossa base, endereçar mais pessoas, chegamos a novos públicos, seja por conteúdos mais editoriais, promocionais, outros a nível de receitas.</p> <p>O <i>online</i> acaba por nos dar uma ajuda, a passar a informação que na loja não.</p> <p>No <i>online</i> medimos a reputação pelas entradas no <i>site</i>. O que trazemos aos consumidores, receitas, benefícios do produto, promoções, para tentarmos converter um novo cliente.”</p>
<p>Vantagens e Desvantagens</p>	<p>(P.24.1) e (P.28.2) Na sua opinião, quais são as vantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa?</p>	<p>(R.24.1) “Para além do extra que traz na nossa faturação, a vantagem de dar ao nosso cliente todas as opções de compra do nosso produto permite uma experiência diferenciadora.</p> <p>O consumidor no <i>online</i> tem toda uma experiência de receituário, dicas e informação.</p> <p>Também há um ponto que é a mitigação do risco, ou seja, a vantagem de ser uma empresa preparada e relevante no <i>e-commerce</i> e</p>	<p>(R.28.2) “Alavancar a notoriedade, maior margem na venda e proximidade com o cliente [...]”</p>	

		<p>(P.25.1) e (P.29.2) Na sua opinião, quais são as desvantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa?</p>	<p>que tem consumidores que compram no seu <i>site</i>. [...]"</p> <p>(R.25.1) “[...] Existe um risco inerente ao contacto direto com o cliente, mas que se mitiga contactando como deve de ser com o cliente. É uma logística mais complicada, que se mitiga com bons parceiros e com uma boa logística interna [...] Ou seja, é uma gestão com uma boa estratégia comercial de canal.”</p>	<p>(R.29.2) “Os riscos é a concorrência para o retalho, ou seja, é eu ser tão agressivo no <i>online</i> que o retalho se desinteresse em trabalhar a minha marca. É o risco.”</p>
	<p>PME</p>	<p>(P.27.1) Quais são as limitações da empresa enquanto PME face ao <i>e-commerce</i>?</p>	<p>(R.27.1) “As limitações que temos sempre são de recursos, uma PME tem menos restrições do que uma empresa grande porque está a tentar agarrar o mundo, agarrar mercados, ou seja, o <i>e-commerce</i> é mais uma oportunidade [...] Como PME temos que ter cuidado na estratégia que implementamos e a vantagem que temos é que temos o mundo pela frente. As desvantagens são as limitações financeiras, que não permitem ter uma equipa grande, as nossas restrições são essencialmente estas.”</p>	<p>N/A</p>

		<p>(P.28.1) Como é que o <i>e-commerce</i> tem evoluído na empresa?</p>	<p>(R.28.1) “Tem evoluído bem. Primeiro evoluiu a nível de equipa, é agora uma equipa maior e está sólida.</p> <p>A empresa em função dos resultados do <i>online</i> dão muito mais atenção, sem dúvida. Faz parte do dia a dia, na nossa logística e fazemos algumas promoções só para o <i>e-commerce</i>, mas as pessoas vão se habituando, a empresa foi adaptando todos os processos à existência de uma empresa dentro de uma empresa.”</p>	<p>N/A</p>
		<p>(P.29.1) Em termos logísticos, quais as adaptações que o <i>e-commerce</i> exigiu?</p>	<p>(R.29.1) “Primeiramente, mais espaço, mais pessoas. Em termos logísticos, existe uma necessidade de mais especialização, especializar a equipa, espaço especializado e a garantia que os nossos parceiros estejam alinhados [...] empresas de transportes como a DHL, DPD, tiveram que se adaptar, à medida em que há um canal de vendas que começa a pesar tens que ter a equipa especializada, o negócio especializado, tens que complexificar o teu negócio.</p> <p>O nosso negócio é complexo, tens a logística</p>	<p>N/A</p>

			que faz parte do caminho até ao consumidor, tens as compras, produtos, o Marketing, a automatização de processos no <i>picking</i> e <i>packing</i> , que anteriormente era muito manual, teve que se fazer a adaptação para acompanhar o crescimento do <i>online</i> [...]”	
	Métodos de Pagamento	<p>(P.31.1) Quais os meios de pagamento que a empresa utilizou/utiliza?</p> <p>(P.32.1) Quais as vantagens desse tipo de método de pagamento para o alcance dos objetivos da empresa?</p>	<p>(R.31.1) “Disponibilizamos multibanco, cartão de crédito, Mbway, mastercard, paypal, visa. O método de pagamento que foi acrescentado recentemente foi mesmo o Mbway, todos os outros já estavam disponíveis. O Mbway foi um grande facilitador face à referência de multibanco, porque é mais simples para quem paga.”</p> <p>(R.32.1) “As vantagens são a conveniência, quantas mais opções existirem para o cliente melhor, conseguimos chegar um maior número de pessoas. A maior vantagem é que nos permite receber o dinheiro de forma rápida e vender o produto. O exemplo do Mbway, que é o mais recente, quando existe uma tendência</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p>

			relativamente a métodos de pagamento, temos de saber e temos de agir e disponibilizá-la, ou seja, hoje em dia, já existe várias alternativas e os consumidores estão mais conhecedores destas ferramentas.”	
	Redes Sociais	(P.34.1) (P.17.2) Qual é o papel das redes sociais no processo do <i>e-commerce</i>?	(R.34.1) As redes sociais são importantes, hoje em dia já faz parte do quotidiano. A divulgação é para vender e a grande parte da nossa divulgação é feita através das redes sociais e é um canal importante, fazemos divulgações direcionadas. Divulgamos ainda ações com os nossos parceiros retalhistas. Mas usualmente divulgamos para o nosso <i>website</i> , para promover o nosso <i>site</i> . Existe uma conjugação, as redes sociais servem o nosso <i>site</i> .”	(R.17.2) “As redes sociais, tal como as <i>newsletters</i> , ou tal como o Marketing Digital é outra via de distribuição de conteúdos, de visibilidade, de mensagens, quer sejam de produto, dos seus benefícios, de vantagens, quer seja de versatilidade de uso e como é que se usam.”
	Apoio ao cliente	(P.30.1) (P.25.2) Como fazem o apoio ao cliente?	(R.30.1) “Temos a equipa da Patrícia, quando são problemas técnicos com o <i>site</i> e a equipa de tecnologia também ajuda. Isto é um sinal de uma PME, eu já liguei a clientes, e em último caso quando é algo muito direto, o melhor é ligar ao cliente e esclarecer. Estamos estruturados, temos a equipa de suporte,	(R.25.2) “Através de email e há clientes que também nos ligam. Existe uma pessoa dedicada ao apoio ao cliente do <i>site</i> , mas acabamos todos por tocar um pouco no apoio ao cliente, ou seja, acaba por estar tudo muito interligado, apesar de haver uma pessoa que está destacada para o fazer.”

		<p>(P.21.2) Como medem a satisfação do consumidor face às compras <i>online</i>?</p>	<p>mas temos claramente consciência que todos temos que intervir quando é necessário.”</p> <p>N/A</p>	<p>(R.21.2) “[...] é mais no serviço pós-venda. O nosso elo de medição de satisfação do cliente são as colegas de apoio ao cliente que acabam por ter mais contacto direto e que veem os comentários e os emails, medimos uma vez por ano, enviamos um questionário de satisfação ao cliente, seguimos as <i>reviews</i> nas várias plataformas por exemplo, Facebook, Google, Odjar [...]”</p>
		<p>(P.22.2) Qual é a percentagem de clientes satisfeitos nos últimos 3 anos?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.22.2) “[...] O cliente satisfeito é o cliente que volta para comprar, pela repetição de compra, o melhor indicador são os crescimentos que nós temos tido nos últimos anos, crescimentos a nível de compras.”</p>
		<p>(P.23.2) Já tiveram alguma reclamação relativa ao consumo dos vossos produtos?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.23.2)“Já, essencialmente por gosto, não souberam como utilizar, as condições de armazenamento do nosso produto nos nossos distribuidores. Nós não queremos substituir os</p>

		<p>(P.24.2) Como classificam/avaliam o vosso serviço <i>online</i>?</p>	<p>N/A</p>	<p>médicos, então encaminhamos sempre para a nossa nutricionista porque não queremos causar problemas.”</p> <p>(R.24.2) “Não tendo a tal plataforma, é um pouco “olhometro”, pela velocidade de expedição, o tempo de resposta, os consumidores classificam-nos em reviews, é mais importante ser classificado pelos consumidores.</p> <p>Ao nível do Marketing, a classificação há de ser sempre subjetiva, porque podemos ter um cliente mais exigente ou menos exigente, o que interessa é a opinião do consumidor. Atualmente não existe nenhuma ferramenta que meça a avaliação dos clientes face ao serviço <i>online</i>. Mas existe o objetivo de ter um programa quando existir tempo e recursos.”</p>
	<p>COVID-19</p>	<p>(P.38.1) (P.31.2) Qual o impacto da pandemia COVID-19 no <i>e-commerce</i> da empresa?</p>	<p>(R.38.1) “Tivemos um desafio, uma vez que os canais onde nós estávamos não fecharam.</p> <p>Verificou-se uma redução de consumo, mas felizmente não fechou [...] Tivemos um BOOM de vendas, no entanto, tivemos um período de adaptação que correu bem</p>	<p>(R.31.2) “O impacto foi positivo, crescemos. Como maior parte das lojas tiveram fechadas nós crescemos bastante no <i>online</i>.”</p>

			e correu bem pós-confinamento, agarrámos bem esta oportunidade, criada através da pandemia, reforçando bem a posição da nossa empresa, da ISWARI nos países.”	
Estratégia	Empresa	<p>(P.17.1)A internacionalização da vossa empresa era um objetivo?</p> <p>(P.18.1) (P.10.2) Como chegaram a novos mercados?</p>	<p>(R.17.1) “ Sim.”</p> <p>(R.18.1) “Com dedicação e esforço do Gonçalo Sardinha e “<i>success is when opportunity means preparation</i>”, ou seja, apareceram oportunidades e no início o Sardinha estava preparado, cheio de vontade, tinha a visão que a ISWARI tinha um produto, não para Portugal, mas para o mundo. Aparecem distribuidores, pessoas, vês o mercado, vais às feiras, tentas contacto com retalhistas, com pessoas que conhecem, apresentas o teu produto e pronto.”</p>	<p>N/A</p> <p>(R.10.2) “[...] através de parcerias e sociedades com parceiros locais [...] O grande esforço é em termos financeiros. Em termos de Marketing, é a aposta em feiras, dá-nos visibilidade e dá-nos contactos com clientes, distribuidores, lojas e algumas vezes também com consumidores. Portanto, o grande investimento foi em presenças em feiras europeias.”</p>
		<p>(P.19.1) Quais as dificuldades que sentiram?</p>	<p>(R.19.1) “[...] há uma dificuldade temporal, quando entras num novo mercado em 2010 és o primeiro da fila, se fizeres isso em 2021, o espaço está tomado, tens que sair</p>	<p>N/A</p>

		<p>(P.12.2) Como atraem novos clientes <i>online</i>? E como os fidelizam?</p>	<p>cada vez mais diferenciador e é nisso que nós apostamos, na diferenciação.</p> <p>Outro ponto é o ponto geográfico, cada mercado é um mercado, há mercados muito mais sensibilizados com questões de origens e requisitos locais. Nós temos que controlar a nossa cadeia de abastecimentos, ao entrarmos em mercados mais maduros, temos que ter esse cuidado.</p> <p>Para entrar num novo mercado, tens as dificuldades de recursos e de foco [...]”</p> <p>N/A</p>	<p>(R.12.2) “Marketing digital, presenças em feiras, ativações de marca em eventos, em loja ou em feiras.</p> <p>Quando a pessoa não encontra nas lojas pode comprar no <i>online</i>. E uma mais valia é a ajuda que os influenciadores nos dão porque chegam ao público que nós provavelmente podemos não conseguir chegar [...] Fidelizamos através de propostas agressivas e descontos, de ofertas de produto, de fazer cross-selling.</p>
--	--	---	---	--

		<p>(P.35.1) (P.20.2) Quais os pontos fortes que considera que a A&V tem e que a diferencia de outras empresas na satisfação dos clientes?</p>	<p>(R.35.1) “[...] é a qualidade de resposta, somos muito reativos. Somos um exemplo de uma máxima que já ouvi “um cliente satisfeito é uma grande oportunidade de fidelização”, é uma premissa essencial, se nos diferencia não duvido. O que acho que nos diferencia na satisfação do cliente, com as nossas redes sociais e com o nosso website, o cliente tem muita informação ao seu dispor [...]”</p>	<p>O que nos está a faltar é termos no nosso <i>site</i> um programa de fidelização para realmente incentivarmos a compra repetida. Através das newsletters, cupões, Quéris à nossa base de dados, propostas agressivas de descontos, e contacta-se esse cliente, mandas um cupão, e vamos recuperando alguns clientes que vamos perdendo [...]”</p> <p>(R.20.2) “[...] nós estamos muito centrados no cliente e na satisfação do cliente, tentamos sempre de certa forma melhorar a sua experiência, através de oferta de produto, o contacto com o cliente e temos muito essa filosofia de centrarmo-nos muito no cliente [...]”</p>
	Marketing	<p>(P.6.2) No que respeita ao Marketing como é que fazem a gestão do <i>e-commerce</i>?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.6.2) “[...]um consultor criou-nos uma equipa de <i>freelancers</i> que nos dá apoio em várias áreas, no <i>e-commerce</i>, em Marketing digital, em</p>

		<p>(P.7.2) Quais foram os investimentos necessários em Marketing, quando introduziram o <i>e-commerce</i>?</p>	<p>N/A</p>	<p>programação, no controlo de qualidade.</p> <p>Além disso, temos a gestão de conteúdos, temos que completarmo-nos uns aos outros e foi nisso que nós fomos buscar aos <i>freelancers</i>, o <i>know-how</i> que é implementado e que nos vai dando <i>skills</i> também ao nível da nossa equipa [...]"</p> <p>(R.7.2)“[...] o investimento base no Marketing da empresa não está no <i>e-commerce</i>, o grande investimento está mais na presença em 4.500 /5.000 pontos de venda pela Europa.</p> <p>A notoriedade foi muito construída na parte de retalho e alavancada pelo <i>e-commerce</i>, e pelo Marketing Digital.</p> <p>Em termos de investimento, os grandes investimentos na altura foram em recursos, em tecnologia, em conteúdo e em programação [...]"</p>
		<p>(P.8.2) Quais são as necessidades do mercado que a empresa identifica?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.8.2) “[...] a grande necessidade do mercado, como marca líder, temos uma missão que é explicar ao consumidor o que são os superalimentos e este é o</p>

		<p>(P.9.2) Qual é o posicionamento da vossa empresa no mercado?</p>	<p>N/A</p>	<p>nosso grande desafio, passamos o nosso conhecimento para o nosso consumidor e temos várias formas de entregar esse conhecimento, por newsletters, por influenciadoras, por nutricionistas.</p> <p>A necessidade e o desafio é como clarifico ao consumidor o que são superalimentos, os benefícios deste tipo de alimentos [...]"</p> <p>(R.9.2) “Eu diria que nós somos um mercado, nós estamos em mais de 15 geografias.</p> <p>Eu vou-me cingir a Portugal, somos líderes de mercado, líderes pelo trabalho que fizemos desde cedo com o Celeiro, também a própria Dietimport, faz a distribuição dos nossos produtos por mais de 300/350 pontos de venda, portanto, o nosso posicionamento é de liderança. Há muitas marcas a fazer <i>copy paste</i> dos nossos produtos porque estamos a fazer bem o nosso trabalho [...]"</p>
--	--	---	------------	---

		<p>(P.11.2) Quais são as ações de <i>marketing</i> necessárias/desenvolvidas para alcançar o vosso público-alvo, tendo em conta os recursos disponíveis?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.11.2) “O Marketing mais eficaz é a presença em feiras, degustações de produto, através de experimentação de produto em loja, enviamos <i>sempling’s</i> numa revista, algumas dicas [...]”</p>
		<p>(P.33.1) (P.14.2) Como divulgam as marcas?</p>	<p>(R.33.1) “Através das redes sociais, atividades promocionais nos nossos clientes, fazemos alguns <i>press-releases</i>. A maior divulgação da marca é a presença em loja. Estas são as ações mais específicas.”</p>	<p>(R.14.2) “Feiras, eventos e <i>online</i>, fazemos uma outra revista, mas não em Portugal. Em Espanha, por exemplo, fazemos algumas ações em jornais de especialidade.”</p>
		<p>(P.15.2) Porque é que os consumidores escolhem as vossas marcas e não outras?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.15.2) “[...] pela visibilidade que nós temos, é através da notoriedade porque nós temos vários tipos de produtos, a pessoa acaba por comprar muitas vezes à nossa pela confiança que têm na nossa marca.”</p>
		<p>(P.16.2) Em relação aos <i>workshops</i> e degustações pode explicar/descrever o que fizeram e quais os resultados?</p>	<p>N/A</p>	<p>(R.16.2) “É explicar aos consumidores os benefícios de cada um dos nossos produtos, a versatilidade de uso e as sugestões de utilização. Os resultados eu não consigo medir nesse</p>

		<p>(P.19.2) O Programa “Ganhe 10” é uma mais-valia? Têm ganhos consideráveis com esta iniciativa?</p>	N/A	<p>próprio workshop, porque no final fazemos venda de produto ou damos um cupão para a pessoa comprar <i>online</i>, umas vezes converte outras vezes não converte [...] Nas feiras que fazemos com o consumidor, normalmente, os custos que nós temos de presença são pagos pelas vendas que fazemos [...]”</p> <p>(R.19.2) “Devia ser, mas neste momento não é grande mais-valia por responsabilidade nossa, porque temos tido outros desafios, nomeadamente, melhorar <i>user experience</i> do <i>site</i> atual, e temos uma equipa efetivamente pequena e recursos financeiros reduzidos, portanto, neste momento não, não nos traz grande mais-valia.”</p>
		<p>(P.18.2) Em relação ao vosso site, é atualizado de quanto em quanto tempo?</p>	N/A	<p>(R.18.2) “Depende das áreas, há áreas que não são <i>core</i> do negócio, há outras que tem a ver mais com a experiência da utilização do consumidor, que são atualizadas mais frequentemente, porque traz-nos mais negócio.</p>

		<p>(P.36.1) (P.27.2) Quais são os principais concorrentes da empresa? Porquê?</p> <p>(P.37.1) (P.26.2) Quais são os principais parceiros da empresa? Que razões conduziram à escolha desses parceiros?</p>	<p>(R.36.1) “As origens Bio, Provida, Ciara, a Biosamara, 100%, internacionalmente são a purasana, anapuria, green oranges. São os principais concorrentes porque estão na mesma categoria que nós, têm produtos com as mesmas características que os nossos.”</p> <p>(R.37.1) “São os fornecedores e prestadores de serviços. Existe sempre uma matriz de preço/caderno de encargos para serem fornecedores da empresa.</p>	<p>Medimos muito a <i>user experience</i>, temos ferramentas para percebermos a experiência de compra, a navegação dos <i>users</i> pelo nosso <i>site</i> e vamos olhando para isso, para decidirmos o que vamos alterar a nível de programação, para a entrada e a compra no <i>site</i> seja mais fluida para o consumidor. A história, a visão, missão e valores se calhar não olhamos para isso há 3 ou 4 anos, porque não é determinante para o negócio [...]”</p> <p>(R.27.2) “A Nestlé é um concorrente, a prozis é um concorrente, todas as marcas que disputem o momento de pequeno-almoço comigo é um concorrente, concorre connosco quem concorre por o momento de toma de refeição. Essa é a nossa noção de concorrência, não é tanto por marcas [...]”</p> <p>(R.26.2) “[...] Eu acho que os nossos maiores parceiros, são os nossos distribuidores, aqueles que confiam no nosso produto e que os distribuem pelas lojas, esses são os nossos</p>
--	--	--	--	--

		<p>(P.32.2) Como vê a empresa num horizonte de 5 a 10 anos? Há um plano estratégico de <i>marketing</i> formalizado?</p>	<p>Também existe a matriz de escolha de um fornecedor e é muito valorizado a nossa história com esse fornecedor.</p> <p>Essencialmente, ter um produto de qualidade e certificado e a um preço que permita ser competitivo, quanto mais histórico com o fornecedor melhor será a relação.</p> <p>Depois temos ainda parceiros logísticos, que essencialmente é analisado pelo preço e serviço.</p> <p>A matriz utilizada é sempre a mesma, preço, serviço e historial com a empresa [...]"</p> <p>N/A</p>	<p>maiores parceiros de negócio, no fundo é isso."</p> <p>(R.32.2) "[...] continuar a lançar produtos inovadores e diferenciadores e entrar em novas geografias. Não há um plano formalizado, pretendemos ter.</p> <p>A equipa é mínima, fazemos imenso com a equipa que temos, somos uma PME e vamo-nos permitir ter uma equipa maior quando conseguirmos entrar em determinadas geografias que nos possam dar uma faturação superior.</p> <p>Estamos todos interligados, comunicamos</p>
--	--	---	---	--

				todos uns com os outros [...]"
Setor dos Superalimentos	Importância	(P3) Porque considera o setor dos superalimentos importante?	(R.3.1) “Os superalimentos fazem parte de todo um ecossistema, pela sua funcionalidade, pelo seu elevado nível nutricional, e são alimentos provenientes da Terra, não processados [...] Também pela possibilidade de entrar no <i>Food as Medicine</i> , e como prevenção, não só para a saúde das pessoas, mas até para o SNS, portanto, quanto mais pessoas saudáveis existirem menos pessoas doentes enchem os nossos hospitais [...] Os produtos são de origem vegana e é para começarmos a equilibrar um bocado aquilo que é a relação do homem com a natureza [...] temos produtos cujo impacto para o clima é positivo. Resumindo há dois pontos, na prevenção da doença e na melhoria da qualidade de vida imediata do corpo [...]”	(R.3.2) “[...] posso-lhe dizer que a alimentação saudável é o mais sexy, o poder de trabalhar com a alimentação saudável e sentir que podemos fazer a diferença no dia-a-dia, de uma vida equilibrada por si só é motivador, e a consciência para o que é a alimentação, para o que é uma vida equilibrada e uma vida saudável [...]”
	Reconhecimento	(P.5.1) (P.4.2) Como é que a empresa ganhou reconhecimento com os superalimentos?	(R.5.1) “[...] a empresa foi pioneira, ganhou reconhecimento porque soube juntar-se a parceiros de referência e fazendo um bom trabalho, garantido	(R.4.2) “[...] o Gonçalo Sardinha foi o fundador, gostou de aprender o que era a alimentação mais crudívora, começou a fazer workshops de alimentação

			<p>que os ingredientes são de maior qualidade, que a promessa de saúde é cumprida [...] Foi um misto de ser verdadeira, acreditar no que faz, fazê-lo bem, arranjar bons parceiros e grandes colaboradores.”</p>	<p>saudável, introduzindo estes novos superalimentos, começou a importar, a fazer uns saquinhos em casa e a vender.</p> <p>Também através da ligação com a Dietimport acabou por começar a vender os superalimentos no Celeiro. Também através do Yoga acabou por encontrar parceiros. Assumimos aqui desde Portugal todas as geografias que já se faziam pela Irlanda, e tendo passado tudo para o lado de Portugal, começamos a expandir mais e a consolidar os negócios que tínhamos a nível europeu.”</p>
<p>Tendências Digitais</p>	<p>Empresa</p>	<p>(P.16.1) Como é que a empresa se adaptou /adapta às novas tendências digitais?</p>	<p>(R.16.1) “[...] vamos falar mais da ISWARI, estava adaptada, avançada naquilo que eram as tendências, isso também teve muito a ver com uma parceria que tivemos especialista na área de <i>e-commerce</i> e de <i>Marketplace</i> e que posicionou muito rapidamente a ISWARI no universo do <i>online</i>.</p> <p>Não é adaptares-te às tendências, é olhar para o que se está a passar lá fora e imaginar rapidamente o que se pode passar aqui</p> <p>Nós adaptamo-nos às tendências, olhando para o</p>	<p>N/A</p>

			<p>que se faz em mercados mais maduros, implementando uma estratégia, não nos limitamos a replicar as nossas estratégias dos 4P. Adaptamos a nossa própria estratégia de preço, produto, gamas diferentes, produtos diferentes, sabemos que no <i>e-commerce</i> trata-se muito mais de <i>Web/User</i> e temos gramagens diferentes. Adaptamos a estratégia de Marketing e estratégia de vendas para um canal e investimos recursos [...]"</p>	
--	--	--	---	--

Apêndice 6 - Transcrição das Entrevistas

Problemáticas (categorias)	Subcategorias (questões)	Excerto Entrevista 1 CEO	Excerto Entrevista 2 Diretor Marketing
<p>I - Caracterização do Entrevistado</p>	<p>(P.1) Experiência profissional - Já teve alguma experiência na área do <i>e-commerce</i> anteriormente? Se sim, qual?</p> <p>(P.2) Faça uma breve descrição do seu percurso na empresa.</p>	<p>(R.1) “[...] dessas minhas experiências, nenhuma delas tirando o facto de a Fnac também ter um <i>site</i>, mas nunca foi da minha responsabilidade, ou seja, eu nunca tive contacto direto com o <i>e-commerce</i>. Em 2018, surgiu a oportunidade deste projeto da ISWARI na Alma & Valor, que eu aceitei e na qual estou há já 3 anos como Diretor Geral, é esse o meu percurso.”</p> <p>(R.2) “Entrei como Diretor Geral.”</p>	<p>(R.1) “Não, em termos de <i>e-commerce</i>, a minha primeira experiência foi feita, efetivamente aqui na ISWARI, e também por isso fui buscar alguém fora para nos fazer consultoria para nos ajudar a criar o departamento, para nos ajudar a criar procedimentos [...] Porque os conhecimentos que eu tinha na altura não eram suficientes para levar o departamento, ou a área mais da responsabilidade do <i>online</i> por mim, então fui buscar ajuda fora e essa ajuda acabou não só por, além de criar os procedimentos, criar equipa, acabou por me dar também formação e pronto foi assim que aprendi, foi na própria ISWARI que aprendi o que sei [...]”</p> <p>(R.2) “[...] foi quem me convidou, na altura, para integrar a empresa como, em regime de consultoria, depois comecei a criar o departamento de Marketing, mais tarde, assumi a responsabilidade do maior cliente da empresa que é, ou do maior negócio, da maior geografia que é França, portanto passei do Marketing, acumulei ao Marketing a account management do negócio francês e depois, através</p>

	<p>(P.3) Porque considera os superalimentos importantes?</p>	<p>(R.3) “Os superalimentos fazem parte de todo um ecossistema muito importante, que é para já pela sua funcionalidade, pelo seu elevado nível nutricional [...] e eu acho que isso é muito importante.</p> <p>Eu quero separar isto em duas vertentes. A primeira vertente que é o facto do superalimento em si, mesmo em si é um termo perigoso, porque o superalimento é um termo que foi criado e que tinha na altura relativamente fechado o nível de quais eram esses alimentos, eram alimentos provenientes da Terra, não processados e com elevadíssimo valor nutricional [...] eles são importantes pelo seu elevado nível nutricional, pela possibilidade e sem querer substituir a</p>	<p>da pessoa que contratei para fazer consultoria, comecei também eu a ficar responsável pelo negócio online.</p> <p>Isto é um percurso que ainda hoje se mantém, portanto a estas três posições eu estou muito envolvido com o Thomas, mais na parte estratégica.”</p> <p>(R.3) “[...] de todos os negócios que eu trabalhei posso-lhe dizer que a alimentação saudável é o mais sexy, o poder de trabalhar com a alimentação saudável e sentir que posso, que podemos fazer a diferença no dia-a-dia, de uma vida equilibrada, por si só é motivador fazer o nosso trabalho, e os superalimentos acabam por entrar na minha vida nesse contexto, no contexto que até eu próprio me alimentava mal, desde que comecei a entrar na ISWARI comecei a ter outro tipo de consciência para o que era a alimentação, para o que era uma vida equilibrada e uma vida saudável e eu próprio acabei por seguir um bocado esses passos.</p>
--	--	--	---

		<p>medicina, de podermos entrar em algo que é muito importante, que é o <i>Food as Medicine</i>, a alimentação como medicina, e aí mais do que medicina é como prevenção [...] Esse é o primeiro eixo, acho que é importante e acho que estamos a fazer um trabalho importante, não só para a saúde das pessoas, mas se formos a ver até para o SNS, portanto quanto mais pessoas saudáveis existirem menos pessoas doentes enchem os nossos hospitais e, ou seja, este caminho para o <i>Food as Medicine</i> é para mim algo muito importante. O segundo ponto, mais a prazo, é uma coisa que daqui a uns aninhos terá cada vez mais valor, é que os nossos produtos são de origem vegana, nada contra quem não é vegano, porque se estivesse contra, estaria contra 99% da população mundial. Agora, há um papel importante também na ISWARI que é para começarmos a equilibrar um bocado aquilo que é a relação do homem com a natureza [...] a grande parte na alimentação dos grandes culpados pelos efeitos da alteração climática são as pastagens [...] Nós temos até produtos cujo impacto para o clima é positivo, são por exemplo as sementes, porque as sementes depois voltam a ir para a Terra. Ou seja, esse impacto dos</p>	
--	--	--	--

	<p>(P.4.1) Como percebeu a tendência de mercado para este setor dos superalimentos?</p>	<p>superalimentos é menos visível, mas faz parte de algo que eu acho que vai ser importante [...] resumindo há dois pontos e, portanto, um que é a nossa crença mesmo que estamos a trabalhar, na prevenção da doença e na melhoria da qualidade de vida imediata do corpo e são empresas como as nossas, são preocupadas com o sistema e que depois mais a prazo virão a ganhar essa relevância [...]”</p> <p>(R.4.1) “Se tu acreditas piamente que há determinado tipo de alimentação, de alimentos e ingredientes que melhoram a tua saúde, ou seja, efeito imediato, e portanto, aquilo que vai fazer as coisas acontecerem rápido [...], tu acreditas que essa tendência vai acontecer e foi o que o Gonçalo (Fundador da Empresa) fez [...] Eu lembro-me de comentar com o Tiago (Diretor de Marketing), nós fomos a uma palestra que falava em 2019 as 10 tendências da alimentação e eu lembro-me de comentar com ele, o Gonçalo Sardinha, na altura há 9 anos, já sabia quais é que iam ser, porque das 10 tendências, nós estávamos, ou seja, o Gonçalo Sardinha viu nisso não uma tendência, mas acho que foi bastante visionário,</p>	<p>N/A</p>
--	---	--	------------

	<p>(P.5.1 e P.4.2) Como é que a empresa ganhou reconhecimento com os superalimentos?</p>	<p>eu já fiz mais batota, eu vi todo o trabalho que o Gonçalo fez e pensei de facto sim é uma [...] fazendo contas, eu já fui mais à questão de ver o resultado das tendências a acontecerem e de ver aumentos de consumo.”</p> <p>(R.5.1) “Então, primeiro ela foi, se calhar com um par de empresas em Portugal, talvez a empresa que é a Biosamara foi pioneira, ou seja, quanto tu és pioneiro, ganhas logo à partida esse reconhecimento e depois ganhou reconhecimento porque a gestão na altura de quem trabalhava na empresa soube juntar-se a parceiros de referência que fizeram com que algo que era inexistente, tornou-se relevante [...] depois um parceiro em França que nos fez entrar em França com bons resultados e depois bons parceiros em Espanha, Irlanda, na República Checa, Itália, e foi assim [...] e depois a empresa ganha o seu reconhecimento fazendo um bom trabalho, fazendo um trabalho autêntico, garantindo que os ingredientes que temos são de maior qualidade, garantido que a promessa de saúde é cumprida [...] Foi um misto de ser verdadeira e acreditar no que faz, fazê-lo bem, arranjar</p>	<p>(R.4.2) “[...] o Gonçalo Sardinha foi o fundador, foi fazer voluntariado para a Índia, depois mais tarde foi fazer um detox para os Estados Unidos, onde teve, pela primeira vez, o primeiro contacto com a Spirulina, portanto, ele era uma pessoa muito “zen”, uma pessoa que começou a praticar meditação, a praticar o yoga. Mais tarde, veio para Portugal, gostou de aprender no fundo o que era a alimentação mais crudívora [...] ele próprio começou a fazer workshops de alimentação saudável, onde foi introduzindo estes novos superalimentos, ou alimentos funcionais como hoje em dia tentamos chamar [...] porque nem sempre os superalimentos em si, o termo é reconhecido então, hoje em dia optamos por tentar transitar para alimentos funcionais, portanto, ele na altura começou a fazer workshops em todo o país, mais tarde, os formandos perguntavam “onde é que posso comprar este tipo de produtos, porque isto não há à</p>
--	--	--	--

		<p>bons parceiros e arranjar grandes colaboradores.”</p>	<p>venda” [...] ele próprio começou a importar, começou a fazer uns saquinhos em casa, começou a vender, mais tarde através da ligação que ele tinha com a Dietimport acabou por começar a vender os superalimentos no Celeiro e foi assim que tudo começou. A entrada dos superalimentos em Portugal dá-se [...] talvez no 2º semestre de 2010, inícios de 2011, onde ele após estar ali aqueles primeiros tempos a fazer workshops e a vender aos formandos [...] Depois também através de um amigo dele do Yoga, com o responsável pela gestão de negócio na Irlanda, mais tarde, também através do Yoga, que é uma comunidade muito fechada, acabou por encontrar um parceiro da República Checa que começou, no fundo ou que lançou os superalimentos na República Checa, tínhamos aí uma pequena unidade de fabricação e de enchimento também na República Checa que servia os países de Leste. Mais tarde, o “sócio” dele da Irlanda acabou por sair e assumimos aqui desde Portugal todas as geografias que na altura já se faziam pela Irlanda, na altura era a França, Itália, Grécia e outros países mais pequenos e foi assim que depois, uma vez que tendo passado tudo para o lado de cá, para Portugal, foi aí que começamos a expandir mais e a consolidar os negócios que tínhamos a nível europeu. ”</p>
--	--	---	--

	<p>(P.6.1) e (P.5.2) Que competências considera mais importantes para gerir uma PME?</p>	<p>(R.6.1) “[...] para além das competências que têm que ser transversais a qualquer líder de uma empresa, respeito da cultura de uma empresa, tendo atenção aos números, atenção aos colaboradores, eu vejo que na PME existem 2 pontos que são importantes, que não são tão necessários numa empresa maior, numa PME se ela estiver a correr bem, está constantemente em crescimento, ou seja, um dos pontos importantes é a adaptabilidade, um líder tem que perceber que aquilo que a empresa é, este ano provavelmente não era o ano passado e não vai ser o ano que vem [...] o líder de uma PME deve ter constantemente na sua cabeça uma visão como é que daqui a 5 anos a PME pode tornar-se numa média empresa. Para além da adaptabilidade tens que investir tempo em visão estratégica [...] É importante ter de vontade de crescer, ter visão e investir tempo, quer em recursos humanos, quer em tudo o que faz avançar a empresa, ter aquela sensação que é preciso prepará-la em diferentes caminhos para que a empresa avance [...] eu acho muito importante que é uma PME</p>	<p>(R.5.2) “O que eu acho que é mais importante é gerir pessoas, gerir expectativas, portanto eu mais do que gerir uma pequena média empresa, eu acho que o segredo está muitas vezes na gestão das pessoas, na partilha de informação, na autonomia que se dá às pessoas, e eu acho que isso tem sido, e por outras empresas onde eu tenho passado tem sido a minha grande mais-valia, ou seja, construir equipas que me suportam no desenvolvimento das tarefas, porque as empresas fazem-se de pessoas [...] eu acho que o grande segredo está na gestão das pessoas, na gestão dos recursos.”</p>
--	--	---	---

		<p>contrariamente a uma empresa grande, ainda não tem todos os processos. Há sempre novos processos, está sempre a crescer, é importante ter a capacidade de olhar, mais do que numa empresa grande. Numa empresa grande, as coisas estão bem estabelecidas, as funções, os processos, os procedimentos.</p> <p>Nós estamos melhor que o ano passado, mas tornar uma empresa com todos os processos e procedimentos como uma SONAE, ainda estamos a “anos-luz”, ou seja, isso também tem a ver com a adaptabilidade, e leva-me à necessidade de delegar mais e nos melhores [...] Ter uma gestão muito mais de baixo para cima, do que de cima para baixo, ou seja, garantir que as pessoas que eu contrato sabem muito mais do que eu nos seus temas. Para que a minha PME, no projeto <i>online</i> funcione, tenho de delegar, garantir e evitar ao máximo o micro-management. Claro que só o posso fazer com pessoas que o permitam [...] e que o recrutamento e seleção, a fidelização dos colaboradores, a formação dos colaboradores é transversal a todos.</p> <p>Sendo que é muito importante numa PME, como nós não temos grandes departamentos de</p>	
--	--	--	--

		recursos humanos, grandes parcerias com empresas de <i>Coaching</i> e formação, somos mais fracos por isso. Por natureza e não podemos ser. Numa PME é importante fazê-lo , apesar de ser mais difícil do que uma empresa maior.”	
E1: II - Caracterização da Empresa	<p>(P.8.1) Como estão distribuídos em termos de sócios?</p> <p>(P.10.1) Tem participação de capital de outra empresa?</p> <p>(P.11.1) A empresa tem marcas registadas? Quais?</p> <p>(P.12.1) A empresa introduziu novos produtos nos últimos 3 anos? Qual o seu peso na faturação?</p>	<p>(R.8.1) “Temos 3 sócios.”</p> <p>(R.10.1) “Não, neste momento não.”</p> <p>(R.11.1) “Temos, a ISWARI [...] a Shine, Despertar de Buda, em vários idiomas. São as principais, e o “Buddha’s Awakening” a nível europeu.”</p> <p>(R.12.1) “Sim, mais de 15%.”</p> <p>(R.13.1) Em 2018 = 7,3; 2019 = 7,4 e em 2020 = 7,9 (Faturação em milhões/€)</p>	N/A

	(P.13.1) Qual o volume de negócios nos últimos três anos?		
<p>E1: III – Caracterização do <i>e-commerce</i> na empresa Alma & Valor</p> <p>E2: II - Caracterização do <i>e-commerce</i> no Departamento de Marketing</p>	<p>(P.16.1) Como é que a empresa se adaptou /adapta às novas tendências digitais?</p> <p>(P.6.2) No que respeita ao Marketing como é que fazem a gestão do <i>e-commerce</i>?</p>	<p>(R.16.1) “[...] face aquilo que era a realidade portuguesa, a empresa, e neste caso vamos falar mais da ISWARI, não estava só adaptada, mas também estava avançada naquilo que eram as tendências, isso também teve muito a ver com uma parceria que nós tivemos [...] com uma pessoa que é especialista na área de <i>e-commerce</i> e de <i>Marketplace</i> e que, posicionou, muito rapidamente a ISWARI no universo do <i>online</i>, ou seja, [...] não é adaptares-te às tendências, é olhar para o que se está a passar lá fora e imaginar rapidamente o que se pode passar aqui e acho que a ISWARI estava muito à frente, [...] mais avançada no negócio <i>online</i>. Porque (a empresa) investiu naquilo e isso fez com que, quando chegasse, em 2020, os confinamentos, por causa do Covid-19 e que, o mundo se abriu, Portugal se abriu para a beleza do <i>e-commerce</i>, a nossa questão foi só, vou ser simplicista, foi só meter mais gente para processar encomendas, porque nós já estávamos mais do que preparados, ou seja, nós adaptamo-nos às tendências, olhando para o</p>	<p>(R.6.2) “[...] se pensarmos em Marketing digital, um consultor criou-nos uma equipa de <i>freelancers</i> que nos dá apoio em várias áreas no <i>e-commerce</i>, seja em Marketing digital, seja na área de programação, seja na parte de controlo de qualidade [...] Portanto nós temos estas três vertentes, além disso temos a parte de gestão de conteúdos, que é uma parte muito importante também [...], nós não sabemos tudo, temos que ter a humildade de saber que nem todos temos que saber da mesma coisa, temos é que completamo-nos uns aos outros e portanto, e foi nisso que nós fomos buscar aos <i>freelancers</i>, fomos buscar a um freelancer o marketing digital com a sua experiência, fomos buscar know-how, know-how que é implementado e que nos vai dando <i>skills</i> também ao nível da nossa equipa, o mesmo com a programação, o mesmo com o controlo de qualidade.”</p>

		<p>que se faz em mercados já mais maduros, tais como, anglo-saxónicos, Reino Unido, Austrália, Estados Unidos e, adaptando não só, [...] implementando uma estratégia, onde a ISWARI conseguiu que as coisas corressem muito bem e depois, nós não nos limitamos a replicar as nossas estratégias dos 4P [...] Aqui, nós adaptamos a nossa própria estratégia de preço/promocional/produto, [...] temos gamas diferentes, temos produtos diferentes, sabemos que no <i>e-commerce</i> trata-se muito mais de <i>Web/User</i> e temos gramagens diferentes e depois, juntámos todo o ecossistema e aqui estamos e teve o seu valor que é, relativamente a social networks, relativamente a trabalhar, onde é que se põe o dinheiro, com quem, muito focada para que as coisas corram bem no <i>e-commerce</i> [...] nós aqui, tivemos uma vantagem, que é, é muito mais difícil, por definição, um produto como, um bongo, ter sucesso no online do que um despertar de buda, isso para mim é um ponto de partida e temos que ser também francos relativamente a isso, agora é verdade que, há muitos produtos e há muitas marcas que estão, no nosso ramo, na nossa categoria de produto, e que não fazem nem 10% daquilo que nós fazemos, ou</p>	
--	--	--	--

	<p>(P.17.1) A internacionalização da vossa empresa era um objetivo?</p> <p>(P.7.2) Quais foram os investimentos necessários em Marketing, quando introduziram o <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.18.1) Como chegaram a novos mercados?</p>	<p>seja, acho que o adaptar foi [...] nós adaptamos a estratégia de Marketing e estratégia de vendas para um canal e investimos recursos, pusemos pessoas.”</p> <p>(R.17.1) “ Sim.”</p> <p>(R.18.1) “Com grande dedicação e esforço do Gonçalo Sardinha no início e depois isto do</p>	<p>(R.7.2) “[...] o investimento base no Marketing da empresa não está no <i>e-commerce</i>, o grande investimento está mais na parte de [...] ou seja, a ISWARI se não tivesse presença em 4.500 /5.000 pontos de venda pela Europa, não tinha a notoriedade que hoje em dia tem, portanto, a notoriedade foi muito construída na parte de retalho e depois foi alavancada pela parte do <i>e-commerce</i>, pela parte do Marketing Digital. Em termos de investimento, os grandes investimentos na altura foram em recursos, foram em tecnologia e foi em conteúdo, recursos, a nível de programação, tecnologia e conteúdo.”</p>
--	--	---	--

	<p>(P.8.2) Quais são as necessidades do mercado que a empresa identifica?</p>	<p>sucesso é “<i>success is when opportunity means preparation</i>”, ou seja, apareceram oportunidades e no início o Sardinha estava preparado, cheio de vontade, tinha a visão que a ISWARI tinha um produto, não para Portugal, mas para o mundo e arregaçou as mangas, acho que é isso [...] Aparecem distribuidores, pessoas que, [...], eu acho que o nosso distribuidor francês na altura era um colega de Yoga, num retiro espiritual e foi assim que aconteceu [...] vês o mercado, vais às feiras, tentas contacto com retalhistas, com pessoas que conhecem, apresentas o teu produto e pronto.”</p>	<p>(R.8.2) “[...] a grande necessidade do mercado, ou seja, há muita informação e muita contra informação, o que eu acho que nós, como marca líder, temos uma missão muito pedagógica. Explicar ao consumidor o que são os superalimentos e eu diria que este é o nosso grande desafio que é, como é que nós passamos o nosso conhecimento para o nosso consumidor. E acho que faz parte, por sermos líderes, isso é o que nos cumpre a nós e temos várias formas de entregar esse conhecimento, quer seja por newsletters, quer seja por influenciadoras, quer seja por nutricionistas, na hora de prescrever os nossos produtos, quer seja através das lojas [...] A grande necessidade e o grande desafio é, como é que eu clarifico ao consumidor o que é isto dos superalimentos e os benefícios que o consumo deste tipo de alimentos pode trazer para o meu dia a dia.”</p>
	<p>(P.19.1) Quais as dificuldades que sentiram ao chegar a novos mercados?</p>	<p>(R.19.1) “[...]sentimos/ sentimos atualmente, ou seja, primeiro há uma dificuldade temporal, que é, tu quando entras num novo mercado em 2010, em qualquer mercado em 2010, tu és o primeiro da fila, ou seja, tu tens a dificuldade das pessoas não fazerem a mínima ideia do que são alguns produtos, mas explicas “isto é muito bom”, o</p>	<p>(R.9.2) “Eu diria que nós somos um mercado, portanto, nós estamos em mais de 15 geografias. Eu vou-me cingir a Portugal. Nós somos líderes de mercado em Portugal, somos líderes também pelo trabalho que fizemos desde cedo com o Celeiro,</p>

	<p>(P.9.2) Qual é o posicionamento da vossa empresa no mercado?</p>	<p>Reino Unido vende imenso, os Estados Unidos vende imenso e sou o primeiro [...] em Portugal, experimentas e vamos a isso [...] Se fizeres isso em 2021 [...] há essa dificuldade temporal, há medida que vai passando o tempo e tu vais tentando, mas como tu não conseguiste entrar em todo o lado ao mesmo tempo, à medida que o tempo vai passando, o espaço está tomado, ou seja, tens que sair cada vez mais diferenciador e é nisso que nós apostamos, na diferenciação para não sermos mais do mesmo [...] porque nós ocupamos o nosso espaço em Portugal e se tivesses a ter essa entrevista com o Belga, ele dizia-te “eu tentei entrar em Portugal, mas esquece, os tipos são fortíssimos lá, uns tipos que são a ISWARI, que estão no celeiro [...]” Depois, há outro ponto que é o ponto geográfico [...] cada mercado é um mercado [...] Há mercados que estão muito mais sensibilizados com questões de origens, e se fores a um mercado português, é um mercado mais.... é o mercado da Europa do Sul [...] não somos tão maduros ainda e no fundo estamos ainda longe daquilo que são os requisitos. Tu para entrares na Escandinávia, tu para entrares em França, no Reino Unido começa cada vez mais a ter os</p>	<p>hoje em dia, além das lojas Celeiro também a própria Dietimport, que é quem detém o celeiro, faz a distribuição dos nossos produtos por mais de 300/ 350 pontos de venda, portanto, o nosso posicionamento é de liderança, [...] raramente olhamos para os retrovisores, olhamos para a frente, embora tenhamos, quer em Portugal quer noutras geografias, muitas marcas a fazer copy paste dos nossos produtos e isso para nós é um orgulho porque sabemos que estamos no caminho certo, sabemos que estamos a fazer bem o nosso trabalho e isso tem sido mais frequente nos últimos anos, hoje em dia já se vê mais marcas de superalimentos em Portugal, mas noutros canais que vivem de cópias de produtos que nós lançámos há alguns anos.”</p>
--	---	--	---

		<p>requisitos que são locais. Em França, não entra nada cada vez mais e acho que aí, por várias razões, por exemplo, cada vez mais se tu quiseres entrar em um país muda logo. Entrares com um produto da origem da China, vais ter complicações. Isto chama-se Sal chinês e, sal chinês não pode vir de França, não pode ir, portanto, mas existe, por razões e eu percebo-as porque são razões de responsabilidade social, de condições de trabalho das pessoas que não são controladas, e nós temos que cada vez mais controlar a nossa cadeia de abastecimentos, ou seja, tu ao entrares em mercados mais maduros que é aquilo que nós queremos, internacionalizarmos, é importante e temos que ter esse cuidado e isso por acaso, é transversal a quase a todos os mercados maduros.</p> <p>Só que depois tu tens outros temas que é em França, por exemplo, “Fabrique on France” (Made in France)</p> <p>neste momento é quase tão importante como seres biológico, ou seja, é mais uma barreira à entrada, ou seja, tudo isso para dizer, para além da dificuldade que existe que eu te falei da primeira, a temporal, existem restrições geográficas, que fazem com que tenham de ser</p>	
--	--	--	--

	<p>(P.20.1) Porque apostaram no <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.10.2) Como chegaram a novos mercados? E quais as dificuldades que sentiram ao chegar a novos mercados?</p>	<p>trabalhadas e eu acho que nós trabalhamos bem [...] para entrar no novo mercado, está claro que tens as dificuldades de recursos, quer dizer eu, eu não posso entrar, eu tenho que focar, mais uma vez, eu não sou a Danone. No dia em que eu decidir “malta, vamos entrar em força nos Estados Unidos, e depois eu paro” ou tenho que criar outra empresa, porque entrar no EUA, não é uma coisa que exista, ou seja, depois tens a questão de recurso e de foco, que é muito importante, porque se eu tivesse recursos infinitos...”</p> <p>(R.20.1) “Foi um ato, diria visionário [...], foi alguém que tem uma visão e olha para como é que as coisas são daqui a 10 anos e nem pensa que vai haver uma pandemia que vai acelerar isso, mas olha como as coisas estão noutros mercados, e pensa se calhar existe o potencial de negócio grande e que ainda por cima está, que tem fit com a tipologia de produto que nós vendemos.”</p>	<p>(R.10.2) “[...] através de parcerias e sociedades com parceiros locais [...] O grande esforço é em termos financeiros. Em termos de Marketing, é a aposta em feiras, quer seja a nível de <i>tradeshows</i> como, nós temos dois tipos de feira, temos feiras de negócio e temos feiras de consumidor e eu acho que o que alavancou muito a notoriedade e o negócio da ISWARI foi a presença em feiras, feiras em Espanha, feiras na Irlanda, em França e no fundo, em vez de andarmos a bater de porta em porta à procura de clientes, é um sítio em que os clientes acabam por vir visitar as feiras e tropeçarem em nós, é um bocado assim, se calhar não é o melhor termo, mas o facto de</p>
--	---	---	---

	<p>(P.21.1) O <i>e-commerce</i> era um objetivo inicial?</p> <p>(P.11.2) Quais são as ações de <i>marketing</i> necessárias/desenvolvidas para alcançar o vosso público-alvo, tendo em conta os recursos disponíveis?</p>	<p>(R.21.1) “Não foi um objetivo inicial, [...] mas foi uma oportunidade, [...] que se criou e que se trabalhou, não foi [...] uma estratégia inicial, nem uma oportunidade. Foi uma estratégia a meio do percurso, foi olhar para algumas tendências do mercado e agir sobre isso e não ter a vantagem de não seres totalmente dependente de determinados canais, de poderes também ter essa liberdade por seres uma empresa mais pequena e queres essa liberdade, de criar novos canais [...] mas acho que principalmente, foi pelo mérito e visão e mais uma vez fomos os primeiros a lá chegar.”</p>	<p>nos expomos numa feira, de estarmos presentes numa feira dá-nos visibilidade e dá-nos também contactos com clientes, distribuidores, lojas e algumas vezes também com consumidores.</p> <p>Portanto, o grande investimento foi nessa área, [...] foi aí que acabámos por potenciar o negócio, foi por investimentos e presenças em feiras europeias.”</p> <p>(R.11.2) “O Marketing mais eficaz, ou o que nós fizemos que funciona melhor é [...] presença em feiras; degustações de produto em loja [...] recrutamos muitos novos consumidores para esta categoria através de experimentação de produto, a experimentação de produto é feita em loja muitas vezes e agora já em versão <i>sampling</i> [...] enviamos, <i>sampling</i>’s numa revista, por exemplo, o Celeiro tem um folheto que imprimem que chega a 70mil casas, e nós ao pormos uma amostra de 15g de um despertar de buda, estamos a garantir que chegamos a 70mil lares. Eu diria que, o maior esforço é na</p>
--	---	---	--

	<p>(P.23.1) A empresa tornou-se mais competitiva com o <i>e-commerce</i>? Como obteve vantagem competitiva?</p> <p>(P.12.2) Como atraem novos clientes <i>online</i>? E como os fidelizam?</p>	<p>(R.23.1) “Isto é uma mais-valia face à nossa concorrência, principalmente porque é um negócio que tem algum valor e que também é cada vez mais valorizado pelos nossos consumidores. Eles terem a possibilidade, o conforto e a conveniência de comprarem neste momento como quiserem, no celeiro, ou no <i>site</i>, e sendo que a experiência de utilização do <i>site</i> permite vender outros tipos de produtos e isso claramente é um fator diferenciador face à nossa concorrência, sem dúvida.”</p>	<p>experimentação de produto, nas degustações e experimentação de produto, esse foi um dos maiores esforços desde o início porque, acreditamos que, uma vez as pessoas experimentem o produto e saibam como utilizá-lo acabam por comprar e integrar na sua alimentação, no seu dia a dia, uns mais que outros obviamente, há uns que não são fáceis [...] depois há algumas dicas que se dá, e essas dicas dão-se quando se está frente a frente, quer numa loja, quer numa feira para o consumidor.”</p> <p>(R.12.2) “Marketing digital, presença, ativações de marca em eventos ou em loja... E esses seriam os principais, ou feiras, e em feiras para o consumidor nós recrutamos muitos clientes para o online porque [...] eu estou numa feira em Madrid e tenho uma pessoa de Sevilha ou uma pessoa mesmo de Madrid que não encontra os meus produtos em nenhuma das lojas porque o meu distribuidor é ineficaz em conseguir [...] quando a pessoa não encontra, nós transferimos essa pessoa e dizemos, se não encontrar nas lojas pode comprar no online.</p>
--	--	--	--

			<p>E uma mais valia é a ajuda que os influenciadores nos dão nesse aspeto porque chegam ao público que nós provavelmente podemos não conseguir chegar (que está incluído dentro no marketing digital).”</p> <p>“[...] Fidelizamos através de propostas agressivas e descontos, fidelizamos através de ofertas de produto, de fazer cross-selling [...] um exemplo, um consumidor de despertar do buda, não conhece a aveia divina, a dada altura na vida dele, numa encomenda, eu vou-lhe oferecer uma aveia divina junto com o despertar de buda que ele compra e aí eu estou a recrutar um consumidor para um novo produto [...] o que nos está a faltar [...] é algo que já está identificado há 2 ou 3 anos, que ainda não conseguimos lá chegar, é termos no nosso site, uma estratégia, um programa de fidelização para realmente incentivarmos a compra repetida. Depois através das newsletters, [...] cupões, através de Quéris, [...] ou seja, a Ana regularmente [...] vê os clientes que compraram nos primeiros 3 meses e há 2 meses que não compram e manda um cupão, na compra de 50€ ofereces 15€” [...] na altura do confinamento, por exemplo, as pessoas tendencialmente compraram mais no <i>online</i>, as pessoas saem do confinamento e querem é ir para a</p>
--	--	--	--

	<p>(P.24.1) Na sua opinião, quais são as vantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa?</p> <p>(P.13.2) Na sua opinião, a empresa ganhou reputação com o <i>e-commerce</i>? De que forma? Como mediram</p>	<p>(R.24.1) “Para além do extra que traz na nossa faturação, acho que existe em primeiro lugar a vantagem de podermos dar ao nosso cliente todas as opções de compra do nosso produto, permite uma experiência para o nosso consumidor diferenciadora. O nosso consumidor no online tem toda, par além de produto e de produtos complementares de outras marcas, tem toda uma experiência de receituário, dicas e toda uma informação. Mas claramente, acho que umenta a ligação da</p>	<p>rua, querem ir para as lojas, e acabam por deixar de comprar <i>online</i> para comprar na loja, porque muitas vezes também temos aquilo que é a compra de impulso e como é que nós resgatamos esses clientes? [...] é através de propostas agressivas de descontos, faz-se uma Quéri à nossa base de dados [...] e contacta-se esse cliente, mandas um cupão, na compra de x oferecemos-te y e é assim que vamos recuperando alguns clientes que vamos perdendo também.”</p> <p>(R.13.2) “A grande visibilidade e a grande reputação veio do <i>offline</i>, pese embora o online ou o <i>e-commerce</i> nos dê mais, consegue-nos alavancar a visibilidade que nós temos através do Marketing Digital que conseguimos chegar a pessoas que através do retalho não conseguimos [...] os investimentos acabam um bocado por ser multicanal, eu consigo recrutar pessoas no online que depois compram nas lojas e consigo recrutar pessoas que compram nas lojas e passar a comprar no online</p>
--	--	--	--

	<p>esse aumento da reputação?</p>	<p>marca com o seu consumidor [...] depois também há um ponto que é importante que se viu a partir de março/abril de 2020 que é uma mitigação do risco. Ou seja, conseguimos a vantagem de uma empresa preparada e relevante no e-commerce e que tem consumidores que compram no seu site e que no confinamento não nos bateu tão forte como se calhar bateu a outros porque aquilo que o mundo sofreu nas lojas nem todas recuperaram no <i>e-commerce</i>. [...] a mitigação do risco também é muito importante.”</p>	<p>[...] eu vou recrutá-lo pelo <i>online através das influenciadoras</i>, da base da nossa comunidade de influenciadoras [...] <i>o e-commerce</i>, aqui o online, ajuda-nos a ganhar, a aumentar a nossa base, conseguimos endereçar mais pessoas, porque nós não fazemos tv, portanto a forma como nós chegamos a novos públicos é através do online, através dos investimentos que fazemos em Marketing Digital, seja por conteúdos mais editoriais [...] cumprindo o desafio de tentar ser pedagógico, portanto mais editoriais, outros promocionais, outros a nível de receitas, explicar como é que se utiliza aquele ou outro produto, o online acaba por nos dar uma ajuda, é mais importante nós conseguirmos passar a informação através do online, na loja não conseguimos porque a pessoa tem 3/4 segundos em frente a uma prateleira para escolher um produto e eu estou pejado de concorrentes ao meu lado [...] No <i>offline</i> nunca medimos (a reputação), que isso é através de métodos qualitativos e de avaliação da nossa notoriedade espontânea, no <i>offline</i> não medimos. No <i>online</i> [...] medimos pelas entradas no site [...] Se eu tenho mais pessoas a entrar no <i>site</i>, se eu tenho mais pessoas a passarem mais tempo no meu <i>site</i>, [...] nós conseguimos fazer uma ligação entre o que</p>
--	-----------------------------------	---	--

	<p>(P.25.1) Na sua opinião, quais são as desvantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa?</p> <p>(P.14.2) Como divulgam as marcas?</p>	<p>(R.25.1) “ Vamos substituir as desvantagens por riscos [...] Vamos mitigar esse risco com uma estratégia própria. Existe um risco inerente ao contacto direto com o cliente, mas que se mitiga contactando como deve de ser com o cliente. É uma logística mais complicada, que se mitiga com bons parceiros e com uma boa logística interna [...] De uma forma demasiado agressiva e sem critério fazeres promoção ou promoveres o teu <i>site</i> em detrimentos dos teus parceiros</p>	<p>investimos, Marketing Digital e o que é que trazemos aos nossos consumidores, mesmo que não comprem, porque a pessoa muitas vezes não compra a primeira vez que lá vai, passa tempo no <i>site</i>, vai ver receitas, procura benefícios do produto, procura, depois acabamos por ter outras ações mais de marketing digital de re-marketing, em pessoas que entraram no nosso <i>site</i> e não compraram, depois começam a levar, portanto entram por um funil e depois começam a descer no funil e começam a levar com campanhas <i>re-target</i>, promoções para tentarmos converter um novo cliente.”</p> <p>(R.14.2) “Feiras, eventos e online, fazemos uma outra revista, mas não em Portugal. Em Espanha, por exemplo, fazemos algumas ações em jornais de especialidade.”</p>
--	---	--	---

	<p>(P.26.1) Qual foi o maior desafio em relação ao <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.15.2) Porque é que os consumidores escolhem as vossas marcas e não outras?</p>	<p>históricos como o Celeiro, a SONAE, etc. Ou seja, é uma gestão que tem de ser feita e mais uma vez aqui gestão essa que é um risco, que é o maior que tem de ser mitigado com uma boa estratégia comercial de canal.”</p> <p>(R.26.1) “O maior desafio e foi para o lado positivo, foi a preparação para o durante e pós pandemia, foi um desafio muito importante. Isto foi claramente uma ótima oportunidade para agarrarmos o cliente online. Sabendo perfeitamente que daqui a uns tempos há de chegar uma normalidade em que ninguém vai estar confinado, mas o desafio era aproveitar esta altura e temos de aproveitar que o consumidor está preso a nós para lhe oferecer a melhor experiência possível para que quando tudo estiver normal as coisas que passaram de vender 1 para vender 4 em confinamento não voltem para o 1, mas voltem para o 3. Isso para mim é um desafio. Acho que foi bem conseguido.</p>	<p>(R.15.2) “[...] Nós acreditamos que é pela visibilidade que nós temos. [...] é através da notoriedade porque nós temos vários tipos de produtos [...] que nós compramos e sacamos e são todos iguais para toda a concorrência.[...] a pessoa acaba por comprar muitas vezes à nossa e não à outra, muitas vezes pela confiança que tem na nossa marca.”</p>
--	--	--	---

	<p>(P.27.1) Quais são as limitações da empresa enquanto PME face ao <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.16.2) Em relação aos workshops e degustações pode explicar/descrever o que fizeram e quais os resultados?</p>	<p>(R.27.1) “As limitações que temos sempre são de recursos, ou seja, a verdade é que se tivéssemos mais recursos fazíamos muito mais coisas. Porque de resto penso que uma PME tem menos restrições do que uma empresa grande [...] tem menos restrições porque está a tentar agarrar o mundo, agarrar mercados, ou seja, o <i>e-commerce</i> é mais uma oportunidade [...] Nós a vantagem que temos como PME [...], nós temos que ter cuidado na estratégia que implementamos, a vantagem que temos é que [...] temos o mundo pela frente e mentalmente sermos uma PME é uma vantagem [...] as desvantagens são as limitações financeiras, que permitem ter uma equipa grande [...] se tivesse pessoas todos os dias na programação, maravilha! Já teríamos outros programas [...] já tínhamos feito projetos de fidelização, projetos b2b [...] para vender os nossos produtos em todo o mundo [...] as nossas restrições são essencialmente estas.”</p> <p>(R.28.1) “Tem evoluído bem. Primeiro evoluiu a nível de equipa, é agora uma equipa maior, cresceu e está sólida. A equipa profissionalizou-se e os resultados não vêm do nada. A empresa</p>	<p>(R.16.2) “É explicar aos consumidores os benefícios de cada um dos nossos produtos, a versatilidade de uso e as sugestões de utilização, isto no fundo é muito simples, [...] Os resultados eu não consigo medir nesse próprio workshop, porque há workshops em que nós fazemos e depois no final fazemos venda de produto ou damos um cupão para a pessoa comprar <i>online</i>, umas vezes converte outras vezes não converte [...] Se estamos numa feira com o consumidor, que se faz venda, eu posso dizer que em Espanha 7 em 10 pessoas que provam o despertar de buda compram, isto em Espanha, ou seja, aquilo que nós vemos, nas feiras que fazemos com o consumidor, normalmente, os custos que nós temos de presença são pagos pelas vendas que fazemos o que é curioso, mas isso também depende um bocado da pessoa que está atrás do balcão, na explicação, etc.”</p> <p>(R.17.2) “As redes sociais, tal como as <i>newsletters</i>, ou tal como o Marketing Digital é outra via de distribuição de conteúdos, de visibilidade, de</p>
--	--	---	--

	<p>(P.28.1) Como é que o <i>e-commerce</i> tem evoluído na empresa?</p> <p>(P.17.2) Qual é o papel das redes sociais no processo do <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.29.1) Em termos logísticos, quais as</p>	<p>em função dos resultados do <i>online</i> e daquilo que o <i>e-commerce</i> pesa, todos os próprios departamentos que convivem diretamente ou indiretamente com o <i>e-commerce</i> dão muito mais atenção, sem dúvida. Faz parte do dia a dia, na nossa logística [...] e como nós temos produtos à parte, fazemos algumas promoções só para o <i>e-commerce</i> e [...] a diretora de produção “diz temos que parar máquinas só para os produtos do Tiago e da Ana”, mas as pessoas vão se habituando, nós também nos fomos adaptando, a empresa foi adaptando todos os processos à existência de uma empresa dentro de uma empresa.”</p> <p>(R.29.1) “Primeiramente, mais espaço, mais pessoas. Em termos logísticos, existe uma necessidade de mais especialização, a partir do momento em que existe um canal que pesa, que te ocupa na faturação, tens que especializar, obrigou-nos a especializar a equipa, espaço especializado,</p>	<p>mensagens, quer sejam de produto, de produto e seus benefícios, de vantagem, quer seja de versatilidade de uso e como é que se usam.”</p> <p>(R.18.2) “Depende das áreas, há áreas que não são atualizadas há muito tempo porque não são <i>core</i> do negócio, há outras que tem a ver mais com a experiência da utilização do consumidor que são atualizadas mais frequentemente, porque isso traz-nos mais negócio, portanto nós medimos muito a</p>
--	---	---	---

	<p>adaptações que o <i>e-commerce</i> exigiu?</p> <p>(P.18.2) Em relação ao vosso site, é atualizado de quanto em quanto tempo?</p>	<p>mais espaço e a garantia que os nossos parceiros estejam também completamente alinhados [...] e esta é uma parte fundamental, que estejam também completamente alinhados e isso verificou-se. É engraçado ver, eu que nunca tinha recebido uma chamada na empresa de transportes até à pandemia, neste momento eu conheço-os a todos [...] empresas de transportes como a DHL, DPD, tiveram que se adaptar, isto é como em tudo, [...] à medida em que há um canal de vendas que começa a pesar tens que ter a equipa especializada, o negócio especializado, tens que complexificar o teu negócio. Neste momento é o que nós fazemos, parecendo que não o nosso negócio é complexo, tem que pensar em hipermercados, quer a nível do comercial, do Marketing, quer na logística e na própria produção que é muito mais <i>just in time</i>. Temos que pensar no <i>e-commerce</i>, temos que pensar naquilo que era o negócio base (o negócio bio), temos que pensar em internacional, quais são as restrições dos vários clientes internacionais e neste mercado vai desde o Marketing, ou seja, do <i>packing</i> até à pautização e o <i>online</i> é a mesma coisa, quando o <i>online</i> te pesa pouco desenrascas, quando começa a pesar muito estruturas [...] Tens</p>	<p><i>user experience</i>, temos ferramentas para percebermos qual é que é, no fundo, a experiência de compra, a navegação dos <i>users</i> pelo nosso <i>site</i> e vamos olhando para isso, para decidirmos o que é que vamos alterar a nível de programação para a entrada e a compra no <i>site</i> seja mais fluida para o consumidor, para ele não andar perdido e essas são as áreas onde dedicamos mais tempo [...] a história, a visão missão e valores se calhar não olhamos para isso há 3 ou 4 anos, porque não é determinante para o negócio, mas pode ser determinante em termos de recursos, porque eu pago um x por hora para um programador e x por hora a um designer, eu prefiro ter o programador e o designer a trabalhar numa área que traga mais conversão do que a propriamente o conteúdo sobre a visão, etc.”</p>
--	---	--	---

	<p>(P.30.1) Como fazem o apoio ao cliente?</p> <p>(P.19.2) O Programa “Ganhe 10” é uma mais-valia? Têm ganhos consideráveis com esta iniciativa?</p>	<p>a logística que faz parte, do caminho até ao consumidor, tens as compras, mas as compras são transversais, produtos, o Marketing, os vários departamentos há uns mais que outros tiveram que se especializar e definir estruturas e a logística faz parte disso. A automatização de processos no <i>picking</i> e <i>packing</i>, que anteriormente era muito manual teve que se fazer a adaptação para acompanhar o crescimento do <i>online</i>, se não era impensável conseguir enviar todas as encomendas que temos diariamente.”</p> <p>(R.30.1) “Temos a equipa da Patrícia, quando são problemas técnicos (com o <i>site</i>) a equipa de tecnologia também ajuda. Isto é um sinal de uma PME, eu (Thomas) já liguei a clientes, aliás a maior parte dos problemas que possam existir relacionado com clientes franceses, todas as semanas quer através da rececionista ou de outra equipa, passam-me a chamada de um cliente ou pedem ajuda na tradução para saber se estão a responder bem através de email e em último caso quando é algo muito direto, diz-me que o melhor é ligar ao cliente e esclarecer. Basicamente estamos estruturados, temos a equipa de</p>	<p>(R.19.2) “Devia ser, mas é algo que começamos, deunos alguns <i>bugs</i> e neste momento está um bocado estacionado, neste momento não é grande mais valia, mas também por responsabilidade nossa, porque vai tudo por custo de benefício, gestão de tempo, gestão de recursos e temos tido outros desafios, nomeadamente, melhorar <i>user experience</i> do <i>site</i> atual do que voltarmos a pegar nisto, na altura tivemos ali algumas horas de desenvolvimento que acabaram por nos trazer alguns <i>bugs</i> e situações menos boas, então, lá chegaremos depois do programa de fidelização, mas nós temos que</p>
--	--	---	--

	<p>(P.31.1) Quais os meios de pagamento que a empresa utilizou/utiliza?</p> <p>(P.20.2) Quais os pontos fortes que considera que a A&V tem e que a diferencia de outras empresas na satisfação dos clientes?</p>	<p>suporte, mas temos claramente consciência que todos temos que intervir quando é necessário.”</p> <p>(R.31.1) “Disponibilizamos multibanco, cartão de crédito, Mway, mastercard, paypal, visa. O método de pagamento que foi acrescentado recentemente foi mesmo o Mway, todos os outros já estavam disponíveis. O Mway foi um grande facilitador face à referência de multibanco, porque é mais simples para quem paga.”</p> <p>(R.32.1) “As vantagens são a conveniência, quantas mais opções existirem para o cliente melhor. Desta forma, conseguimos chegar um maior número de pessoas, por exemplo existem</p>	<p>comprar as nossas guerras em função dos recursos que temos e temos uma equipa efetivamente pequena e recursos financeiros reduzidos, portanto, neste momento não, não nos traz grande mais valia.”</p> <p>(R.20.2) “Nós somos cliente <i>centric</i>, nós estamos muito centrados no cliente e na satisfação do cliente, quando algum cliente tem uma experiência menos positiva connosco, nós tentamos sempre de certa forma melhorar essa experiência, através de oferta de produto, o contacto com o cliente é importante, eu estou a dizer isto, e muitas vezes, é o CEO da empresa a ligar a clientes franceses, e não há muitas empresas a fazerem isso e as pessoas quando recebem uma chamada e percebem que estão a falar com o CEO da empresa, não é normal e nós temos muito essa filosofia de centrarmo-nos muito no cliente e na satisfação do cliente. Muitas vezes, são essas pequenas coisa que fazem a diferença.”</p> <p>(R.21.2) “[...] Eu acho que é mais no serviço pós-venda. O nosso elo de medição de satisfação do cliente acaba por ser as colegas de apoio ao cliente</p>
--	--	--	--

	<p>(P.32.1) Quais as vantagens desse tipo de método de pagamento para o alcance dos objetivos da empresa?</p> <p>(P.21.2) Como medem a satisfação do consumidor face às compras <i>online</i>?</p>	<p>países que utilizam mais o método de pagamento paypal, outros o cartão de crédito. Desta forma, quantas mais opções tu tiveres, desde que sejam válidas (do interesse do cliente) por exemplo um dia que tenhamos uma grande procura pelo mercado chinês teremos que aderir ao alipay.</p> <p>Para nós a maior vantagem é que nos permite receber o dinheiro de forma rápida e vender produto. O exemplo do Mway, que é o mais recente e é um sinal que temos que estar atentos a estas coisas. Quando existe uma tendência relativamente a métodos de pagamento, temos de saber e temos de agir e disponibilizá-la. Eu quando faço pagamento, para que esteja mais confiante crio um cartão de crédito no Mway ou MBnet para uma única utilização. Ou seja, hoje em dia, já existe várias alternativas e os consumidores estão mais conhecedores destas ferramentas.</p> <p>(R.33.1) “Através das redes sociais, atividades promocionais nos nossos clientes, fazemos alguns <i>press-releases</i>. A maior divulgação da marca é a</p>	<p>que acabam por ter mais contacto direto com eles e que veem os comentários e os emails, tanto recebemos emails positivos como por vezes pode acontecer recebermos algum negativo mas medir, nós tentamos fazê-lo uma vez por ano nós mandamos um questionário de satisfação ao cliente e acabamos por seguir as reviews que temos nas várias plataformas por exemplo, Facebook, Google, Trocepilot, Odjar, tentámos implementar aqui uma plataforma mas que requer um bocado mais de know-how interno, recursos, então fica um pouco em stand-by, que nos ajudaria a medir a satisfação do consumidor.</p> <p>(R.22.2) “Não, com base nos questionário não conseguem dizer uma percentagem de clientes</p>
--	--	---	---

	<p>(P.33.1) Como divulgam as marcas?</p> <p>(P.22.2) Qual é a percentagem de clientes satisfeitos nos últimos 3 anos?</p> <p>(P.34.1) Qual é o papel das redes sociais no processo do <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.23.2) Já tiveram alguma reclamação</p>	<p>presença em loja. Estas são as ações mais específicas.”</p> <p>(R.34.1) As redes sociais são importantes, hoje em dia já faz parte do quotidiano e por isso é essencial.</p> <p>Estamos num ecossistema que trabalha um com o outro, ou seja, nós fazendo as coisas por partes. A divulgação é para vender e a grande parte da nossa divulgação é feita através das redes sociais e serve obviamente para tudo, é um canal importante. As pessoas que nos seguem, querem saber da nossa vida, das novidades, etc mas também fazemos divulgações direcionadas. Divulgamos ainda ações com os nossos parceiros retalhistas. Mas</p>	<p>satisfeitos nos últimos 3 anos. O cliente satisfeito é o cliente que volta para comprar [...] não diria que era pela satisfação, mas pela repetição de compra. A pessoa não planeia a compra de um pequeno-almoço, há muita compra de impulso, e muitas vezes a pessoa está satisfeita com a marca, mas pode não comprar a marca só no online, pode comprar também porque nós temos uma grande presença nas lojas de retalho, portanto, eu diria que o melhor indicador são os crescimentos que nós temos tido nos últimos anos, crescimentos a nível de compras.</p> <p>(R.23.2) “Já, várias, várias. Essencialmente por gosto, não gostaram, não souberam como utilizar, já nos aconteceu, pessoas comprarem um produto antes do final da validade mas não foi acondicionado da melhor forma pelo nosso distribuidor e o produto pode ganhar um <i>after taste</i> que nós não controlamos, aliás, como todas as empresas, são situações que não conseguimos controlar, por exemplo as condições de armazenamento do nosso produto nos nossos distribuidores.</p>
--	---	--	--

	<p>(P.24.2) Como classificam/avaliam o vosso serviço <i>online</i>?</p> <p>(P.36.1) Quais são os principais concorrentes da empresa? Porquê?</p> <p>(P.25.2) Como fazem o apoio ao cliente?</p>	<p>(R.36.1) “As origens Bio, Provida, Ciara, a Biosamara, 100%, internacionalmente: a purasana, anapuria, green oranges. são os principais concorrentes porque estão na mesma categoria que nós, têm produtos com as mesmas características que os nossos.</p>	<p>subjetiva, porque podemos achar que estamos a fazer as coisas bem, mas do outro lado temos um cliente mais exigente ou menos exigente que acha que estamos a fazer as coisas mal, o que me interessa é a opinião do meu consumidor, não é a minha. Atualmente não existe nenhuma ferramenta que meça a avaliação dos clientes face ao serviço online. Mas têm o objetivo de ter um programa quando existir tempo e recursos.</p> <p>(R.25.2) “Através de email e há clientes que também nos ligam. Neste momento existe uma pessoa dedicada ao apoio ao cliente do site que tu conhecestes, a Mafalda, o que não invalida que depois acabamos todos de tocar um pouco no apoio ao cliente. A Gabriela, na equipa do online, acaba por ajudar em questões mais técnicas, questões com, por exemplo, tradução etc pedimos ao Thomas, imaginemos que queremos dar um cupão e falamos com o Tiago para saber até quanto é que podemos dar, em que produtos é que podemos dar, ou seja, acaba por estar tudo muito interligado, apesar de haver uma pessoa que está destacada para o fazer.</p>
--	---	--	--

	<p>(P.37.1) Quais são os principais parceiros da empresa? Que razões conduziram à escolha desses parceiros?</p> <p>(P.26.2) Quais são os principais parceiros da empresa? Que razões conduziram à escolha desses parceiros?</p>	<p>(R.37.1) “São os fornecedores (que não posso divulgar) e prestadores de serviços. Temos que os separar em várias tipologias. Existe sempre uma matriz de preço/ caderno de encargos. Ou seja, têm que ser competitivos a nível de preço e obviamente tem que ter todo um nível de certificação e de cadernos de encargos relativamente ao que nos têm que fornecer para que possamos analisar se têm todas as características essenciais para serem fornecedores da empresa. Sendo que depois também existe, a matriz de escolha de um fornecedor e é muito valorizado a nossa história com esse fornecedor. O fornecedor com o qual trabalhamos com produtos bio, na amazónia , com o qual já começamos a ter um historial e já estamos a trabalhar e potencializar projetos específicos de responsabilidade social. Essencialmente precisamos de ter um produto de qualidade e certificado e a um preço que me permita ser competitivo, quanto mais histórico tu tiveres com o fornecedor melhor será a relação. Depois temos ainda parceiros logísticos, (uma questão de preço e serviço) que essencialmente é analisado pelo preço e serviço. Fazemos também</p>	<p>(R.26.2) “podemos dizer que tipo de parceiros temos, mas o Thomas não pretende mencionar. Eu acho que os nossos maiores parceiros, são os nossos distribuidores, aqueles que confiam no nosso produto e que os distribuem pelas lojas, esses são os nossos maiores parceiros de negócio, no fundo é isso.</p>
--	---	---	--

	<p>(P.38.1) Qual o impacto da pandemia COVID-19 no <i>e-commerce</i> da empresa?</p> <p>(P.27.2) Quais são os principais concorrentes da empresa? Porquê?</p>	<p>testes com os nossos parceiros para nos certificarmos que corre bem. Mas a matriz utilizada é sempre a mesma, preço, serviço, historial com a empresa e essa matriz que trabalhamos e é transversal a todos.</p> <p>(R.38.1) “Tivemos um desafio, tivemos meses comparando com o ano anterior difíceis, mas dando o meu exemplo eu efetuei uma compra na Decathlon no confinamento e houve vários atrasos nas entregas.</p> <p>Houve vários problemas em diferentes empresas, no nosso caso conseguimos dar a volta, uma vez que os canais onde nós estávamos não fecharam. Verificou-se uma redução de consumo, mas felizmente não fechou. Na Decathlon fechou, portanto se eu quisesse ir teria que ir através do site, nós não tivemos essa dificuldade.</p> <p>Mas obviamente, nós também sofremos, tivemos um BOOM de vendas, no entanto na primeira e 2ª semana tivemos um período de adaptação que correu bem e a verdade é que correu bem pós-confinamento, agarrámos bem esta oportunidade criada através da pandemia tanto a curto prazo,</p>	<p>(R.27.2) “A Nestlé é um concorrente, a prozis é um concorrente [...] Eu não os vejo como concorrentes da empresa, é em certas categorias. Eu vendo um despertar de buda, que é um produto para o pequeno-almoço, todas as marcas que disputem o momento de pequeno-almoço comigo é um concorrente [...] é um principal concorrente porque grande parte das pessoas não escolhem a orgânica e a sem glúten e vegan, escolhem comer os “Chocapic” da vida, portanto estamos todos a disputar o momento do pequeno-almoço, embora não esteja no mesmo corredor que nós, não deixa de ser um concorrente. Por exemplo, o pão, o pão é um concorrente dos nossos produtos, portanto, podia estar aqui a dizer 20 ou 30 marcas em cada uma das nossas categorias, mas concorre connosco quem concorre por o momento de toma de</p>
--	---	--	---

	<p>(P.39.1) Como vê a empresa num horizonte de 5 a 10 anos? Há um plano estratégico formalizado?</p>	<p>bem como a médio prazo reforçando bem a posição da nossa empresa, da ISWARI nos países.</p> <p>(R.39.1) “ Sim, temos um plano estruturado. Nós temos vários eixos de desenvolvimento, a nível geográfico e de produto. São os principais. O que queremos nos próximos anos é consolidar os mercados onde nós já estamos e entrar em novos mercados fortes onde ainda não estamos. Nós somos conhecidos em Portugal, Espanha, Itália e França mas existe tantos outros que ainda não estamos e que pretendemos estar, nomeadamente na Alemanha e nos países nórdicos.</p>	<p>refeição. São concorrentes porque disputam o momento de consumo de um produto que a empresa vende, essa é a nossa noção de concorrência, não é tanto por marcas. Porque quando eu estou a vender um despertar de buda, o que tenho de concorrentes? Tenho granolas, mueslis, chocapics, pão... Mais do que marcas, pois obviamente que há marcas maiores e marcas mais pequenas. Um iogurte é um concorrente de um despertar de buda, embora possa ser um complemento também. Mas como já há muitos iogurtes que já trazem cereais, acabam por ser concorrentes também.</p> <p>(R.28.2) “Alavancar a notoriedade, maior margem na venda e proximidade com o cliente. São 3.”</p>
--	--	---	---

	<p>(P.28.2) Na sua opinião, quais são as vantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa?</p>	<p>Será um esforço enorme, pois a Alemanha juntamente com a França os maiores países da EU de consumo biológico.</p> <p>Neste momento somos muito bons nos pequenos-almoços, estamos a crescer na nutrição desportiva, mas se formos a ver, em todas as refeições existentes, mas falta-me o jantar e o almoço.</p> <p>Eu vou lanchar, vou jantar e como um snack antes de ir dormir. Falta-me o almoço e o jantar. Eu acho que é difícil, estamos a falar de ingredientes diferentes de doce, fruta, aveia, o pequeno-almoço é uma coisa [...] Se eu quiser criar produtos para o almoço e jantar, imagino eu que o que se pode colocar numa embalagem ISWARI/SHINE para almoço e jantar, onde metes água e aquilo fica bom e saudável. São ingredientes diferentes e nós temos o know-how ao nível de nutrição para fazer isso, mas é um grande desafio. A 5 anos é o desafio de feel de gap, isso que quero fazer, ter desde o acordar ao deitar ter a possibilidade de me alimentar apenas com produtos da ISWARI (de usar os nossos produtos).</p> <p>Relativamente à Shine, não, por uma questão de foco e de target. Os produtos de hipermercados e</p>	
--	---	--	--

	<p>(P.40.1) Tem algum comentário a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?</p>	<p>supermercados, por mais que usemos os mesmos ingredientes, o canal é diferente e não me parece que seja estratégico. O cliente/consumidor que vai ao supermercado que vai comprar produtos, é importante ter informação e tem no nosso website, mesmo não colocando tantos recursos, consegues saber o que estás a comer.</p> <p>Não me parece que seja um foco /benéfico desenvolver uma estratégia comercial para a Shine.</p> <p>(R.40.1) “Estou muito satisfeito com esta entrevista, tudo o que puder ajudar dentro das possibilidades estou disponível.</p>	<p>(R.29.2) “Os riscos é a concorrência para o retalho, ou seja, é eu ser tão agressivo no online que o retalho se desinteresse em trabalhar a minha marca. É o risco.”</p>
--	--	--	---

	<p>(P.29.2) Na sua opinião, quais são as desvantagens do <i>e-commerce</i> para a empresa?</p> <p>(P.30.2) Qual foi o maior desafio em relação ao <i>e-commerce</i>?</p> <p>(P.31.2) Qual o impacto da pandemia COVID-19 no <i>e-commerce</i> da empresa?</p> <p>(P.32.2) Como vê a empresa num horizonte de 5 a 10 anos? Há um plano estratégico de <i>marketing</i> formalizado?</p>		<p>(R.30.2) “O desafio é diário, temos que olhar para os diferentes projetos, queremos fazer uma série de projetos e não temos recursos para o fazer. Eu diria que o grande desafio foi criar toda a equipa, todo o expertise, todos os procedimentos e para isso também tivemos ajuda, esse foi o grande desafio.”</p> <p>(R.31.2) “O impacto foi positivo, crescemos. Como maior parte das lojas tiveram fechadas nós crescemos bastante no online.”</p> <p>(R.32.2) “A pertença é continuar a lançar produtos inovadores e diferenciadores e entrar em novas geografias. Não há um plano formalizado [...] Pretendemos ter, quando eu não fizer três posições numa só por exemplo. Não dá para tudo. A equipa é mínima, nós fazemos imenso com a equipa que temos, não sei se você se apercebe disso, ou seja, eu faço 3 posições, falo muitas vezes com a Ana 2 3 vezes por semana, falo com outras colaboradoras minhas se calhar 3 ou 4 vezes, na prática, divido-me em 4. É o Marketing, é a responsabilidade do negócio online, é a responsabilidade do mercado francês e depois ainda dou assessoria estratégica ao Thomas e</p>
--	--	--	---

			<p>ainda estou diretamente ligado à questão da nutrição, porque o departamento de nutrição faz parte do Marketing e investigação e desenvolvimento e design, portanto, faz-se muita coisa, gostávamos de fazer muito mais, nós somos uma PME porque temos menos de 50 colaboradores e nós vamo-nos permitir ter uma equipa maior quando conseguirmos entrar em determinadas geografias ou potenciar outras geografias que nos possam dar uma faturação superior ao que temos hoje em dia para podermos contratar mais pessoas. Ainda assim, eu acho que, somos poucos e fazemos muito.</p> <p>Estamos todos interligados. Comunicamos todos uns com os outros.</p> <p>Aqui a grande vantagem é que todos vestimos a camisola e que vamos a todas, temos esta interação de grupo, esta autonomia que se dá às pessoas, as pessoas querem fazer sempre mais, dar aquele extra e lá está, como é que se gere uma PME? São as pessoas, a forma como as pessoas vestem a camisola, a forma em como as pessoas se desdobram em tarefas que muitas vezes nem deveriam ser delas, mas elas chegam-se à frente para as fazer, isto é que faz o sucesso de uma empresa, o que faz o sucesso de uma empresa são as pessoas, não haja dúvidas sobre isso.</p>
--	--	--	---

	(P.33.2) Tem algum comentário a fazer, ou gostaria de acrescentar algo?		(R.33.3) “Não.”
--	---	--	-----------------

