



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Impacto das falhas no serviço de comércio eletrónico na satisfação dos clientes das PMEs portuguesas

Maria Gabriela Braçal Marques do Patrocínio

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Helena Maria Correia Neves Cordeiro Rodrigues, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Pedro Miguel Oliveira da Costa,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Impacto das falhas no serviço de comércio eletrónico na satisfação dos clientes das PMEs portuguesas

Maria Gabriela Braçal Marques do Patrocínio

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Helena Maria Correia Neves Cordeiro Rodrigues, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Pedro Miguel Oliveira da Costa,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Professora Doutora Helena Rodrigues e coorientador Professor Pedro Costa, por todo o apoio, dedicação, disponibilidade e conhecimentos transmitidos ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação.

A todas as Pequenas e Médias Empresas que, generosamente, aceitaram participar na minha investigação, e cujas contribuições tornaram possível a concretização desta dissertação.

Ao ISCTE-IUL, bem como a todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico, não apenas por todos os ensinamentos, mas por me terem permitido crescer, como estudante e como pessoa.

A todos os amigos que fiz na faculdade, em particular à Bárbara Firmo e à Lúcia Bonacho, por toda a amizade e companheirismo ao longo destes anos, e por estarem sempre presentes e disponíveis para mim.

À minha família, por todo o carinho, apoio e orgulho que sempre demonstraram em mim.

Às duas pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais. Por serem os meus maiores pilares, constante inspiração, motivação e fonte de apoio físico, emocional e financeiro. O meu percurso só foi possível graças ao vosso amor incondicional.

A todos vocês, o meu muito obrigada!

RESUMO

A transformação digital tem desempenhado um papel crucial no cenário empresarial, vindo a afetar qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou setor. A adoção do comércio eletrónico tornou-se uma tendência dominante no mundo empresarial, com as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) a não serem exceção a essa evolução. No entanto, as características específicas destas empresas, tornam-nas mais propensas a enfrentar falhas no serviço de comércio eletrónico.

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo aprofundar a compreensão das falhas no serviço de comércio eletrónico das PME em Portugal. Especificamente, visa investigar como estas empresas enfrentam, lidam e respondem perante tais falhas, bem como, analisar o seu impacto no nível de satisfação dos clientes, a partir da perspectiva das próprias PME.

Para alcançar esses objetivos, foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas a PME portuguesas. Posteriormente, os dados recolhidos foram submetidos a uma análise, através do *software* de análise lexical, *Leximancer*.

Os resultados revelaram desafios comuns enfrentados pelas PME e destacaram a necessidade de implementar estratégias eficazes de recuperação de serviço, as quais não só contribuem para minimizar a insatisfação dos clientes, como também, desempenham um papel crítico no sucesso destas empresas.

Em resumo, esta investigação contribui e enriquece a literatura, dado concentrar-se especificamente nas PME em Portugal. Além disso, oferece contribuições práticas que visam auxiliar as PME a melhorar as suas estratégias empresariais, com vista à prevenção e resolução das falhas no serviço de comércio eletrónico e à recuperação da satisfação dos clientes.

Palavras-chave: PME; Transformação digital; Comércio eletrónico; Falhas no serviço; Satisfação do cliente; Portugal

Sistema de Classificação JEL: L25, M21

ABSTRACT

Digital transformation has played a crucial role in the business landscape, affecting companies of all sizes and sectors. The adoption of e-commerce has emerged as a dominant trend in the business world, with Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) being no exception to this evolution. However, the specific characteristics of these companies make them more prone to encountering e-commerce service failures.

In this context, this dissertation aims to deepen the understanding of e-commerce service failures in SMEs in Portugal. Specifically, it seeks to investigate how these companies confront, deal with, and respond to such failures, as well as to analyse their impact on customer satisfaction from the perspective of the SMEs themselves.

To achieve these objectives, a qualitative methodological approach was employed through conducting semi-structured interviews with Portuguese SMEs. Subsequently, the collected data underwent analysis using Leximancer, a lexical analysis software.

The results revealed common challenges faced by SMEs and emphasized the need to implement effective service recovery strategies, which not only help minimize customer dissatisfaction but also play a critical role in the success of these companies.

In summary, this research contributes to and enriches the literature by specifically focusing on SMEs in Portugal. Furthermore, it offers practical contributions aimed at assisting SMEs in improving their business strategies for preventing and resolving e-commerce service failures and recovering customer satisfaction.

Keywords: SMEs; Digital transformation; E-commerce; Service failures; Customer satisfaction; Portugal

JEL Classification System: L25, M21

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivos de investigação.....	2
1.3. Estrutura da dissertação.....	2
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Pequenas e Médias Empresas.....	5
2.1.1. Pequenas e Médias Empresas em Portugal	6
2.2. Transformação digital	7
2.3. Comércio eletrónico	8
2.3.1. Comércio eletrónico nas Pequenas e Médias Empresas.....	10
2.4. Falhas no serviço de comércio eletrónico	11
2.4.1. Satisfação do cliente após falhas no serviço de comércio eletrónico.....	12
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	15
3.1. Abordagem metodológica	15
3.2. Processo de recolha de dados	16
3.3. População da amostra.....	16
3.4. Procedimento de análise de dados.....	19
CAPÍTULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1. Apresentação dos resultados	21
4.2. Discussão dos resultados.....	24
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
5.1. Conclusões do estudo	43
5.2. Contributo teórico	43
5.3. Contributo prático	44
5.4. Limitações do estudo.....	45
5.5. Sugestões para investigações futuras	45
BIBLIOGRAFIA.....	47
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Definição de micro, pequena e média empresa	5
Quadro 2.2 - Caracterização das PME's Portuguesas, em 2021	6
Quadro 3.1 - Características demográficas das PME's	17
Quadro 4.1 - Lista de conceitos obtidos pelo <i>Leximancer</i> (por ordem de relevância).....	22
Quadro 4.2 - Temas e conceitos correspondentes (por ordem de relevância).....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 - Mapa Conceptual obtido a partir das entrevistas.....	21
---	----

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ACEPI	Associação da Economia Digital
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicação
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
CE	Comissão Europeia
EDT	<i>Expectation Disconfirmation Theory</i>
FAQs	Perguntas Frequentes
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RBV	<i>Resource-Based View</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da economia, uma vez que, contribuem significativamente, não só para o crescimento económico, como também, para a estabilidade social (Banco Europeu de Investimento, 2022).

Em Portugal, o papel das PME é particularmente notável, enquanto geradoras de riqueza e criadoras de emprego (Banco de Portugal, 2015). Em 2021, estas empresas representaram 99,9% do total de empresas do país, e foram responsáveis por 60,7% da riqueza produzida e 57,4% do volume total de negócios (PORDATA, 2021).

O desenvolvimento das novas tecnologias é considerado uma das maiores inovações da atualidade, com um impacto extremamente significativo no desenvolvimento económico (Choshin & Ghaffari, 2017). Conforme observado pelos autores, estas desempenham um papel revolucionário nas relações empresariais e comerciais. Além disso, a globalização da economia intensificou a competitividade entre as organizações empresariais, o que levou as empresas a enfrentarem novos desafios, e a procurarem novos modelos de negócio, de gestão e de organização empresarial, de forma a se adaptarem às novas realidades competitivas (Silva et al., 2021).

Deste modo, a era digital possibilitou o aparecimento de novas oportunidades de trabalho e novos modelos de comércio (Li et al., 2017). Neste contexto, a digitalização da economia impulsionou a necessidade das empresas inovarem os seus métodos de trabalho, a partir da introdução do comércio eletrónico, a fim de melhorar o desempenho empresarial, por meio da agilização dos processos e da eficiência operacional (Saridakis et al., 2018).

O comércio eletrónico, representa, deste modo, um meio de transação comercial e de gestão empresarial, amplamente adotado por muitas empresas (Villa et al., 2018; Guthrie et al., 2021). No entanto, as características específicas das PME, tornam estas empresas mais suscetíveis a enfrentar falhas no serviço de comércio eletrónico. Por essa razão, e dado que a literatura existente acerca das falhas no serviço de comércio eletrónico se concentra, essencialmente, nas grandes empresas em contexto internacional, torna-se cada vez mais importante compreender como as PME em Portugal enfrentam as falhas no serviço de comércio eletrónico, e como essas falhas podem afetar o nível de satisfação dos seus clientes.

Posto isto, a presente dissertação procura preencher a lacuna existente na literatura, ao aprofundar a compreensão das falhas no serviço de comércio eletrónico, concentrando-se, especificamente, nas PME em Portugal. Assim sendo, após uma cuidadosa reflexão,

investigação e orientação, foi formulada a seguinte questão de investigação: *Como é que as falhas no serviço de comércio eletrónico das PME's em Portugal afetam a satisfação dos clientes?*

1.2. Objetivos de investigação

De forma a responder à questão de investigação anteriormente mencionada, foram definidos como objetivos principais:

- i. Investigar como as PME's em Portugal enfrentam, lidam e respondem perante as falhas no serviço de comércio eletrónico;
- ii. Analisar, através da perspetiva das empresas, o impacto das falhas no nível de satisfação dos clientes.

A fim de responder à questão de investigação e à concretização dos objetivos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 17 PME's, pertencentes a diversos setores de atividade económica (CAE) e que atuam no comércio eletrónico. Posteriormente, os dados recolhidos foram submetidos a uma análise detalhada, por meio da ferramenta de análise lexical, *Leximancer*.

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, cada um com objetivos específicos.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução, onde é apresentado e contextualizado o tema central da dissertação, além de que é formulada a questão de investigação e delineados os objetivos de investigação. Por fim, é apresentada uma visão geral da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo é dedicado à Revisão de Literatura. Neste capítulo, é abordada a literatura existente relacionada com a transformação digital no comércio eletrónico, incluindo as falhas no serviço de comércio eletrónico, bem como, o seu impacto, na satisfação dos clientes.

O terceiro capítulo diz respeito à Metodologia. Neste capítulo, é descrita a abordagem metodológica utilizada no estudo, o processo de recolha de dados, a população da amostra, e o método utilizado na análise de dados, constituindo este, a base para responder à questão de investigação e, simultaneamente, atingir os objetivos desta dissertação.

No quarto capítulo, realiza-se, numa primeira fase, a Apresentação dos Resultados obtidos, onde são apresentados os dados recolhidos nas entrevistas, através da visualização gráfica do Mapa Conceptual, obtido por meio do software *Leximancer*. Em seguida, na Discussão dos

Resultados, é realizada uma análise aprofundada dos mesmos, onde são explorados, de forma individual, os temas identificados.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, juntamente com um resumo dos principais contributos teóricos e práticos. Além disso, são identificadas as limitações identificadas ao longo da dissertação e apresentadas sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Pequenas e Médias Empresas

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2005), não existe uma definição única e consensual para PMEs, dado que esta varia entre países. No entanto, as PMEs são geralmente consideradas unidades empresariais independentes e não subsidiárias, que empregam menos que um determinado número de colaboradores e atendem a critérios financeiros específicos (OCDE, 2005).

No âmbito da União Europeia (UE), o Ponto 1, do Artigo 2.º, do Anexo I da Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, define as PMEs como “empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” (Comissão Europeia [CE], 2003).

Desta forma, de acordo com a mesma Recomendação da CE (2003), na categoria das PMEs, uma pequena empresa é definida como “uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros”, enquanto que, uma microempresa é definida como “uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros” (Quadro 2.1).

Quadro 2.1 - Definição de micro, pequena e média empresa

Fonte: CE (2003)

	Nº Colaboradores	Volume de Negócios Anual	Balanço Total Anual
Microempresa	1 a 9	≤ 2 milhões de euros	ou ≤ 2 milhões de euros
Pequena empresa	10 a 49	≤ 10 milhões de euros	ou ≤ 10 milhões de euros
Média empresa	50 a 249	≤ 50 milhões de euros	ou ≤ 43 milhões de euros

De acordo com os dados do Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat, 2022), no ano de 2022, cerca de 24.3 milhões de PMEs estavam registadas na UE, correspondendo a 99.8% da totalidade das empresas na UE. Além disso, nesse mesmo ano, as PMEs empregaram aproximadamente 84.9 milhões de pessoas, o que representou 64.4% do emprego total europeu, e contribuíram com cerca de 56% para a economia europeia (Eurostat, 2022).

Assim sendo, os níveis de crescimento económico dos últimos anos, seriam impensáveis sem o contributo das PMEs, uma vez que, além de assegurarem um elevado número de

empregos, estas empresas também desempenham um papel fundamental na estabilidade social, estimulando, assim, o desenvolvimento do espírito empresarial europeu (Banco Europeu de Investimento, 2022).

Ao longo do tempo, a relevância das PME's no tecido económico empresarial, tem suscitado diversos estudos e reflexões, por parte de diferentes autores. Para muitos, estas empresas são consideradas as principais impulsionadoras do desenvolvimento económico e a principal força motriz desse desenvolvimento (Oliveira et al., 2017; Wu et al., 2022). Além disso, os autores Garcia-Martinez et al. (2023) enfatizam ainda a forte contribuição das PME's para o Produto Interno Bruto (PIB).

Na perspetiva de Barroso et al. (2019), as PME's desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das sociedades contemporâneas, uma vez que têm contribuído de forma muito significativa, não só para o desenvolvimento económico, como também para a criação de emprego, inovação e desenvolvimento de novas tecnologias. Esta visão é compartilhada por Holland e Gutiérrez-Leefmans (2018), que afirmam que as PME's constituem um setor importante na economia devido ao seu papel no incentivo ao crescimento económico e à inovação.

2.1.1. Pequenas e Médias Empresas em Portugal

De acordo com os dados mais recentes da PORDATA (2021), no ano de 2021, as PME's também dominaram de forma avassaladora o tecido empresarial português, tendo representado 99,9% do total das empresas no país, sendo que destas, 96,0% corresponderam a microempresas, 3,3% a pequenas empresas e apenas 0,6% a médias empresas.

Quadro 2.2 - Caracterização das PME's Portuguesas, em 2021

Fonte: PORDATA (2021)

	Micro	Pequenas	Médias	Total PME's
Nº empresas	1 305 100	45 036	7 521	1 357 657
Nº empregados	1 889 990	817 044	655 957	3 362 991
Volume de negócios (milhões €)	81 698,4	86 092,8	94 917,9	262 709,1

Conforme evidenciado no Quadro 2.2, no ano de 2021, Portugal era constituído por aproximadamente 1.4 milhões de PME's, as quais empregavam cerca de 3.4 milhões de pessoas. Segundo a mesma fonte, em 2021, as PME's desempenharam um papel significativo, uma vez

que empregaram 77,6% de pessoas no ativo, foram responsáveis por 60,7% da riqueza produzida no país, e geraram 57,4% do volume total de negócios das empresas a operar em Portugal (PORDATA, 2021).

Assim, com base nestes valores, verifica-se que, as PME's desempenham inegável importância, não só no desenvolvimento da economia europeia, como também, no desenvolvimento da economia portuguesa (Carvalho, 2020).

2.2. Transformação digital

O desenvolvimento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), é amplamente reconhecido como uma das maiores inovações, com um impacto extremamente significativo, não só no desenvolvimento da ciência e da economia, como também na evolução das sociedades (Choshin & Ghaffari, 2017). Segundo os mesmos autores, a interação entre a atividade comercial e as tecnologias tem desempenhado um papel revolucionário nas relações empresariais e comerciais, a nível mundial.

A inovação tecnológica tem sido uma temática estudada por diversos autores que, ao longo do tempo, têm investigado a sua aplicação nos diferentes setores da atividade económica (Milici et al., 2023). Segundo Li et al. (2017), a era digital, caracterizada por uma constante evolução tecnológica, tem proporcionado novas oportunidades de trabalho e novos modelos de negócios e comércio.

Conforme observado por Silva et al. (2021), a crescente globalização intensificou a competitividade entre as organizações empresariais, o que levou as empresas a enfrentarem novos desafios, como a procura por novos modelos de gestão e organização empresarial, a fim de se adaptarem às novas realidades competitivas. Os autores Lemos et al. (2022) complementam essa visão, ao enfatizar que a enorme transformação trazida pela quarta revolução industrial, obrigou as empresas, independentemente do seu setor, dimensão, ou localização, a adotar processos de digitalização.

Neste sentido, também as PME's, inseridas num mundo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), bem como, num mercado cada vez mais competitivo, enfrentam pressões para gerir todas essas incertezas e reinventarem-se, incorporando as mudanças tecnológicas (Barata et al., 2023; Lemos et al., 2022; Castela et al., 2018).

Além disso, a pandemia do COVID-19 acentuou ainda mais essa necessidade (Vázquez-Martínez et al., 2021). Os autores argumentam que, a pandemia não apenas desencadeou uma crise social e económica, como também provocou mudanças significativas nos hábitos de

compra dos consumidores, levando-os a recorrer, cada vez mais, aos canais digitais para adquirir produtos. Diante desse cenário desafiador, as PMEs tiveram de reagir rapidamente, nomeadamente a encontrar soluções e reestruturar processos, de forma a manter a eficiência dos negócios e manter a proximidade com os clientes (Pantano et al., 2020; Sastararuji et al., 2022; Troise et al., 2022). Como resultado, apesar dos desafios enfrentados durante o período pandémico, os anos de 2020 e 2021, também proporcionaram novas oportunidades de negócio para as PMEs, impulsionadas, principalmente, por uma notável aceleração em direção ao meio digital (Ballerini et al., 2023).

De acordo com Ta e Lin (2023), a implementação e gestão de tecnologias tornaram-se essenciais para o crescimento sustentável das PMEs. Segundo os autores, estas empresas puderam obter inúmeros benefícios, nomeadamente, a otimização da eficiência operacional, melhoria da experiência do cliente e redução dos custos operacionais. Esta visão é compartilhada por Eller et al. (2020), que também destacam o potencial das tecnologias digitais para ampliar a proposta de valor das PMEs e melhorar o relacionamento com os clientes.

Neste sentido, a digitalização levou muitas empresas a inovarem as suas metodologias de trabalho, sendo que, muitas viram na introdução do comércio eletrónico, uma nova oportunidade para melhorar o desempenho e agilizar os processos e eficiência operacional (Saridakis et al., 2018).

No entanto, Gruber (2019) identificou quatro razões pelas quais a transformação digital nas PMEs ocorre mais lentamente do que nas grandes empresas: (1) as PMEs, com foco específico, têm menos exposição à necessidade de digitalização rápida; (2) as PMEs geralmente carecem de mão de obra qualificada e uma visão de gestão para compreender os impactos da transformação digital; (3) as PMEs tendem a adotar uma abordagem gradual na digitalização; e (4) o investimento em digitalização das PMEs depende, em grande parte, do seu desempenho financeiro.

2.3. Comércio eletrónico

No que diz respeito ao comércio eletrónico, vários autores têm apresentado diferentes perspetivas sobre o seu conceito, não existindo, por isso, uma definição clara, exata e consensual sobre o mesmo.

De acordo com Kalakota e Whinston (1997), o comércio eletrónico pode ser compreendido a partir de quatro perspetivas distintas: (1) comunicação, dado este tipo de comércio permitir a transmissão de informações, produtos, serviços ou pagamentos, através de meios eletrónicos; (2) processo de negócio, pois consiste na aplicação de tecnologia, para automatizar e otimizar

os processos de negócio; (3) prestação de serviços, dado possibilitar a redução de custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados; e (4) *online*, pois consiste na compra e venda de produtos e/ou serviços através da *Internet*.

Segundo Turban et al. (2015), o comércio eletrônico consiste numa transação, na qual a *Internet* desempenha um papel fundamental, uma vez que, não só permite a compra e venda de produtos, serviços e informações, como também, serve como um meio de comunicação direta entre compradores e vendedores.

Por outro lado, Tan et al. (2016), consideram que o comércio eletrônico engloba todo o processo transacional, desde a consulta inicial de mercado dos produtos e/ou serviços pelos consumidores, até à entrega desses mesmos produtos e/ou serviços.

No entanto, de acordo com Sin et al. (2016), o uso de ferramentas eletrônicas para fins promocionais, como o correio eletrônico, não se enquadra na definição de comércio eletrônico.

Os autores Nisar e Prabhakar (2017), destacam quatro diferenças principais entre o comércio eletrônico e o comércio tradicional: (1) localização – enquanto no comércio eletrônico, as lojas estão sempre disponíveis, sem restrições horárias nem geográficas, no comércio tradicional, os consumidores necessitam deslocar-se à loja física, em determinados horários previamente estabelecidos; (2) tipo de lojas – enquanto no comércio eletrônico as lojas *online* permitem às empresas uma adaptação rápida às mudanças exigidas pelo mercado, no comércio tradicional, as lojas físicas apresentam diversos condicionalismos de resistência à mudança; (3) testagem dos produtos – enquanto no comércio tradicional, os consumidores podem interagir direta e fisicamente com os produtos antes de tomar a decisão de compra, no comércio eletrônico, essa interação não é possível; e (4) serviço ao cliente – enquanto no comércio tradicional, o contacto humano é frequentemente mais direto, no comércio eletrônico, as interações ocorrem principalmente através de canais digitais.

Neste sentido, comparativamente ao comércio tradicional, o comércio eletrônico apresenta diversas vantagens como “*maior flexibilidade, maior alcance, estruturas de menor custo, transações mais rápidas, maior diversidade de produtos, comodidade e personalização*” (Nisar & Prabhakar, 2017, p. 137).

Segundo o estudo “*Economia Digital em Portugal*”, realizado pela Associação da Economia Digital (ACEPI, 2022), o comércio eletrônico em Portugal registou um notável crescimento nos últimos anos, tendo atingido 130 mil milhões de euros, em 2022. Esse valor destaca a crescente importância do comércio eletrônico na economia portuguesa e enfatiza a necessidade das empresas adotarem tecnologias digitais, de forma a conseguirem manter a competitividade, no atual cenário empresarial (Tam et al., 2020).

Desta forma, o comércio eletrônico, constitui-se um meio de transação comercial e de gestão empresarial, amplamente adotado por muitas empresas (Villa et al., 2018; Guthrie et al., 2021).

2.3.1. Comércio eletrônico nas Pequenas e Médias Empresas

Com base na Teoria Baseada nos Recursos, também conhecida como *Resource-Based View* (RBV), as PMEs são confrontadas com uma série de desafios significativos ao competirem num mercado global, devido às suas características específicas, como por exemplo, a limitação de recursos (Savrul et al., 2014).

Esta perspectiva é corroborada por Wu et al. (2022) ao argumentarem que, dado o ambiente empresarial cada vez mais globalizado e o aumento da competitividade empresarial, faz com que as PMEs não disponham dos recursos necessários para competir com as grandes empresas. De acordo com os autores, as PMEs apresentam um conjunto distintivo de características, nomeadamente a escassez de recursos financeiros e a falta de competências técnicas e de gestão, que as colocam em desvantagem competitiva. Além disso, estas empresas costumam operar com uma estrutura organizacional centralizada, onde os sócios e/ou acionistas desempenham papéis significativos nas tomadas de decisão, a diferentes níveis organizacionais (Savrul et al., 2014).

Contudo, as limitações apresentadas pelas PMEs podem ser superadas por meio da adoção de estratégias inerentes ao comércio eletrônico (Barata et al., 2023; Awa et al., 2015). Segundo os autores, a opção por este tipo de comércio permite às PMEs uma redução substancial dos custos operacionais e promocionais, permite melhorar as relações com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos, além de alcançar novos clientes, investir na melhoria da qualidade dos produtos, e, conseqüentemente, aumentar a eficácia e a eficiência das operações comerciais, conseguindo, deste modo, maior produtividade. Ao corroborarem estas ideias, Di Fatta et al. (2018) enfatizam a necessidade das PMEs aprimorarem a sua competitividade, através da implementação de modelos de negócios permitidos pelo comércio eletrônico.

O aumento significativo de PMEs que estão a adotar o comércio eletrônico reflete, não apenas uma adaptação ao aumento da concorrência no mercado atual, mas também, é impulsionado pelos avanços tecnológicos, o que praticamente obriga estas empresas a adotarem estratégias de comércio eletrônico (Barroso et al., 2019). Neste sentido, o comércio eletrônico oferece novas oportunidades às PMEs, permitindo-lhes expandir a sua presença no mercado e aumentar a sua competitividade no exigente cenário empresarial (Tolstoy et al., 2021; Barroso et al., 2019).

2.4. Falhas no serviço de comércio eletrônico

A eficácia do comércio eletrônico desempenha um papel fundamental no sucesso empresarial, à medida que um número crescente de empresas entra nesse setor (Hoffman et al., 2016).

No entanto, é importante reconhecer que, devido à complexidade das operações, falhas no serviço de comércio eletrônico são consideradas inevitáveis e frequentes (Hoffman et al., 2016; Crisafulli & Singh, 2017). De acordo com Azemi et al. (2019) e Hazée et al. (2017), estas falhas ocorrem quando as empresas não conseguem corresponder às expectativas dos clientes.

Diversos estudiosos têm vindo a dedicar-se a esta temática, resultando numa variedade de abordagens e categorias distintas. Num estudo conduzido por Holloway e Beatty (2003), as falhas no serviço de comércio eletrônico foram classificadas em seis categorias: (1) problemas na entrega; (2) problemas no funcionamento do *website*; (3) dificuldades no processo de pagamento; (4) problemas de segurança; (5) problemas relacionados com a qualidade dos produtos e/ou serviços; e (6) falhas no atendimento ao cliente.

Posteriormente, Forbes, Kelley e Hoffman (2005) utilizaram a Técnica do Incidente Crítico e, com base numa amostra de estudantes, identificaram falhas como a apresentação de preços incorretos no *website*, problemas no embalamento das encomendas, rutura de *stock* dos produtos e falhas relacionadas a pedidos especiais.

Com base na Teoria da Desconfirmação da Expectativa, do inglês *Expectation Disconfirmation Theory* (EDT), desenvolvida por Oliver (1980), as falhas no serviço de comércio eletrônico correspondem a “*um evento negativo que ocorre sempre que o website do comércio eletrônico é incapaz de oferecer os recursos tecnológicos necessários e essenciais, para que os consumidores realizem as atividades transacionais*” (Tan et al., 2016, p. 3). Neste sentido, Tan et al. (2016) introduziram um novo sistema de classificação, que divide as falhas no serviço no comércio eletrônico em três categorias principais: i) falhas de informação, ii) falhas funcionais e iii) falhas sistémicas.

- i) As falhas de informação surgem quando as informações disponibilizadas no *website* do comércio eletrônico dificultam ou impedem os consumidores de realizarem as suas compras e atingirem os seus objetivos. Estas podem ser causadas por informações incorretas, incompletas, irrelevantes e/ou desatualizadas (*e.g.* descrever um produto no *website* com informações incorretas);
- ii) As falhas funcionais ocorrem quando as funcionalidades do *website* do comércio eletrônico dificultam ou impedem os consumidores de realizarem as suas compras e atingirem os seus objetivos. Estas podem ocorrer nas várias fases do processo de compra, nomeadamente no reconhecimento das preferências e necessidades do

consumidor, na identificação e avaliação de alternativas, na aquisição do produto e na fase pós-compra (e.g. falta de opções de pagamento);

- iii) As falhas sistémicas ocorrem quando o desempenho do *website* do comércio eletrónico dificulta ou impede os consumidores de realizarem as suas compras e atingirem os seus objetivos. Estas podem manifestar-se de várias formas, como conteúdos inacessíveis, inadequados, atrasados ou com problemas de segurança (e.g. atrasos significativos no carregamentos das páginas do *website*).

Por outro lado, na perspetiva de Das et al. (2019), existem três causas para as falhas no serviço de comércio eletrónico: (1) indisponibilidade do produto e/ou serviço no momento da compra; (2) recusa do produto e/ou serviço por parte do consumidor; e (3) falta de capacidades tecnológicas e/ou logísticas para garantir a entrega do produto e/ou serviço ao cliente.

De acordo com o estudo “*O Comércio Eletrónico em Portugal e na União Europeia em 2021*”, promovido pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM, 2021), em Portugal, nesse mesmo ano, cerca de 93% dos inquiridos que efetuaram compras *online* nos três meses anteriores, relataram não ter enfrentado problemas nas suas transações. No entanto, de acordo com o mesmo estudo, as falhas mais frequentemente mencionadas nesse mesmo ano foram o “tempo de entrega das encomendas maior do que o estipulado” e a “entrega de bens ou serviços danificados ou errados”. Além disso, este estudo indicou ainda que as principais razões para não recorrer ao comércio eletrónico foram o “não haver necessidade de comprar *online*”, as “preocupações com a segurança e privacidade dos pagamentos” e a “falta de confiança relativa à receção ou devolução de produtos” (ANACOM, 2021).

Neste contexto, torna-se fundamental que as empresas implementem estratégias eficazes para lidar com as falhas no serviço de comércio eletrónico (Hazée et al., 2017; Valentini et al., 2020). Segundo Valentini et al. (2020), tais estratégias podem envolver uma abordagem reativa, na qual a empresa inicia o processo de recuperação somente após o cliente reclamar da falha, ou uma abordagem proativa, na qual a empresa inicia o processo de recuperação antes de receber qualquer reclamação por parte do cliente.

2.4.1. Satisfação do cliente após falhas no serviço de comércio eletrónico

Conforme destacado por Crisafulli e Singh (2017), os clientes estão a tornar-se cada vez mais exigentes em relação às suas experiências de compra, o que resulta numa menor disposição em desculpar as empresas por qualquer falha. Assim sendo, as falhas no serviço de comércio eletrónico têm um impacto significativo nos clientes (Fu et al., 2015). Estas falhas têm o potencial para desencadear uma série de emoções negativas entre estes, incluindo sentimentos

de decepção, frustração e, em alguns casos, até mesmo raiva (Vakeel et al., 2018; Valentini et al., 2020). Por conseguinte, a insatisfação dos clientes perante as falhas, pode levá-los a reduzir a sua intenção de retornar e fazer compras futuras *online* (Gao et al., 2022).

De acordo com Vakeel et al. (2018), as falhas no serviço de comércio eletrônico são a principal razão que leva os consumidores a abandonarem este tipo de comércio. Isto ocorre porque, segundo os autores, as experiências negativas no comércio eletrônico tornam os consumidores mais relutantes, desconfiados e preocupados com possíveis perdas financeiras futuras. Portanto, estas falhas podem resultar, não apenas em custos significativos para as empresas, como também, na perda de clientes (Rohden & Matos, 2022).

Por essa razão, é essencial que as empresas apliquem estratégias de recuperação adequadas (Van Vaerenbergh et al., 2018; Gelbrich et al., 2016). Uma estratégia de recuperação de serviço eficaz pode superar os impactos negativos das falhas no serviço de comércio eletrônico (Luong et al., 2021; Xu et al., 2019). Além disso, estas estratégias permitem melhorar significativamente a satisfação do cliente e a sua intenção de recompra, transformando uma situação potencialmente prejudicial, numa situação favorável (Azemi et al., 2019; Ding & Lii, 2016).

Deste modo, as empresas devem identificar o tipo de recuperação mais adequado a cada situação, de forma a entregar soluções personalizadas e adequadas às preferências e necessidades de cada cliente (Fu et al., 2015).

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem metodológica

Conforme mencionado na Introdução, a presente dissertação visa aprofundar a compreensão das falhas no serviço de comércio eletrónico das PME's em Portugal. Para tal, foi realizada uma análise para perceber como estas empresas enfrentam, lidam e respondem perante as falhas inerentes ao comércio eletrónico, bem como, avaliar o impacto que tais falhas têm na satisfação dos respetivos clientes, na perspetiva das PME's.

Assim sendo, no que concerne à metodologia, o presente estudo tem carácter exploratório, uma vez que se pretendem obter resultados acerca da natureza geral desta temática (Aaker et al., 2019).

Para responder à questão de investigação inicial *“Como é que as falhas no serviço de comércio eletrónico das PME's em Portugal afetam a satisfação dos clientes?”* e à concretização dos objetivos previamente definidos, foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa. Esta abordagem permite uma análise e compreensão mais profunda das experiências, opiniões e motivações que levam a determinados comportamentos (Bazen et al., 2021).

Desta forma, por meio de questões do género *“como?”*, *“o quê?”* e *“porquê?”*, é possível obter uma visão abrangente sobre como as PME's reagem às falhas no serviço de comércio eletrónico e entender como essas falhas afetam a satisfação e a relação dos clientes com as empresas (Aaker et al., 2019).

No âmbito desta investigação, o método da entrevista foi considerado o método mais adequado, devido à complexidade dos objetivos delineados, uma vez que permite ao entrevistador compreender o ponto de vista do entrevistado e como este pensa e age em função de uma temática específica (Brinkmann, 2023).

As entrevistas semiestruturadas oferecem aos entrevistados a oportunidade de responder a perguntas abertas de forma intuitiva e, simultaneamente, incentivam a sua autoexpressão ao partilhar pensamentos, conhecimentos, opiniões e perspetivas, com base nas suas experiências profissionais (Malhotra et al., 2017). Embora sejam regidas por um guião, as entrevistas semiestruturadas permitem ao entrevistador explorar tópicos que possam surgir durante a entrevista (Bazen et al., 2021; McGrath et al., 2019).

Neste sentido, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas a profissionais de PME's portuguesas, com o intuito de alcançar uma maior compreensão sobre o tema em questão. De forma a conduzir as entrevistas, procedeu-se à elaboração de um guião de entrevista (Anexo A), construído a partir de questões claras e concisas, determinadas após uma revisão à literatura

existente, de forma a garantir que todas elas abordem diretamente os objetivos da investigação e, simultaneamente, sejam facilmente compreendidas pelos entrevistados.

3.2. Processo de recolha de dados

O processo de recolha de dados iniciou-se com o envio de um e-mail às PME's selecionadas, convidando-as a participarem na investigação, por meio de uma entrevista (Anexo B). Após a confirmação de participação, as entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes e realizadas em formato *online*, através da plataforma Microsoft Teams, durante os meses de maio e junho.

Com o objetivo de garantir a fidelidade e precisão dos dados recolhidos, todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, o que possibilitou manter a integridade do conteúdo das entrevistas no processo de transcrição. Deste modo, as entrevistas foram, posteriormente, transcritas (Anexo C) e enviadas aos entrevistados para validação, possibilitando eventuais ajustes ou omissões de dados (Purchase et al., 2016).

A fim de preservar o anonimato e a confidencialidade das informações, os entrevistados serão identificados, ao longo do estudo, por códigos de PME1 a PME17, alinhando-se com os Procedimentos Gerais de Regulamentação de Dados (União Europeia [UE], 2016).

3.3. População da amostra

Para garantir respostas adequadas às questões do guia de entrevista, é essencial considerar diversos aspetos na seleção dos participantes (Whiting, 2008). De acordo com o autor, esses aspetos incluem procurar investigar previamente o nível de conhecimento dos entrevistados sobre os tópicos abordados, as suas experiências profissionais relacionadas ao tema, o interesse e vontade de participar, bem como, a capacidade de fornecerem informações detalhadas.

Neste estudo, para definir o grupo de entrevistados, optou-se por utilizar a técnica da amostragem não probabilística, mais especificamente, amostragem por julgamento, também conhecida como amostragem intencional. De acordo com Boyd et al. (2023), esta técnica permite selecionar os participantes com base em critérios de elegibilidade específicos e intencionais, a fim de direcionar adequadamente esta investigação. Deste modo, os critérios de seleção incluíram:

- i. Microempresas portuguesas que atuam no comércio eletrónico;
- ii. Pequenas empresas portuguesas que atuam no comércio eletrónico;
- iii. Médias empresas portuguesas que atuam no comércio eletrónico.

É importante destacar que a seleção dos participantes foi baseada na relevância que cada um poderia ter para o estudo. Desta forma, o foco não foi estabelecer uma amostra representativa da população, mas identificar PME's portuguesas, de diversos setores de atividade, capazes de contribuir de forma significativa para alcançar os objetivos propostos (Pinto et al., 2018).

A determinação do número de entrevistas realizadas, fundamentou-se no princípio da saturação dos dados, amplamente aceite como um critério metodológico nas pesquisas qualitativas (Saunders et al., 2018; Bazen et al., 2021). Neste sentido, o processo de entrevistas terminou quando a saturação foi atingida, isto é, quando não surgiram mais temas novos na análise e os dados tornaram-se repetitivos, o que significa que o tamanho adequado da amostra tinha sido alcançado (Hennink & Kaiser, 2022).

Assim sendo, o presente estudo contou com a participação de 17 colaboradores de PME's portuguesas, sendo que cada um representava a sua empresa específica. As características demográficas das PME's participantes, são detalhadas no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Características demográficas das PME's

Fonte: Elaboração própria

Empresa	Idade	Distrito	CAE	Descrição CAE
PME1	Mais de 11 anos	Setúbal	47782	Material ótico, fotográfico, cinematográfico e instrumentos de precisão
PME2	Mais de 11 anos	Santarém	90010	Atividades das artes do espetáculo
PME3	6 a 10 anos	Lisboa	10712	Pastelaria
PME4	Mais de 11 anos	Aveiro	82990	Outras atividades de serviços de apoio prestados às empresas, n.e.
PME5	Mais de 11 anos	Aveiro	27510 25992	Eletrodomésticos Outros produtos metálicos diversos
PME6	Mais de 11 anos	Porto	47610	Comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados
PME7	Mais de 11 anos	Lisboa	47650	Comércio a retalho de jogos e brinquedos, em estabelecimentos especializados

			32400	Fabricação de jogos e de brinquedos
PME8	Mais de 11 anos	Lisboa	47784	Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados
PME9	6 a 10 anos	Lisboa	47420	Comércio a retalho de equipamento de telecomunicações, em estabelecimentos especializados
PME10	Mais de 11 anos	Porto	20301	Tintas e vernizes
PME11	6 a 10 anos	Lisboa	1191	Cultura de flores e de plantas ornamentais
			43991	Aluguer de equipamento de construção e de demolição, com operador
			20152	Adubos orgânicos e organo-minerais
			2400	Serviços para silvicultura e exploração florestal
PME12	Mais de 11 anos	Porto	10822	Produtos de confeitaria - fabricantes
			10712	Pastelaria
			10720	Fabricantes de Bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação
PME13	6 a 10 anos	Lisboa	62090	Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática
			10130	Fabricação de produtos à base de carne
			56290	Outras atividades de serviço de refeições
			56106	Confeção de refeições prontas a levar para casa
			56107	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)
PME14	Mais de 11 anos	Castelo Branco	47523	Material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares

PME15	1 a 5 anos	Porto	47711	Vestuário para adultos
PME16	Mais de 11 anos	Castelo Branco	32996	Outras indústrias transformadoras diversas
PME17	1 a 5 anos	Lisboa	47711	Vestuário para adultos

3.4. Procedimento de análise de dados

Após a transcrição dos dados provenientes das entrevistas, estes foram, posteriormente, compilados num único documento em formato Excel, de forma a ser importado no software de análise lexical *Leximancer*.

O *Leximancer* é uma ferramenta de análise de texto que tem como objetivo principal analisar o conteúdo do documento e apresentar, de forma visual, uma visão panorâmica dos dados (*Leximancer*, 2021). Reconhecida pela sua relevância nas análises qualitativas, a ferramenta destaca-se por analisar, de forma eficaz, uma grande quantidade de dados textuais (Lemon & Hayes, 2020). Além disso, o *Leximancer* é um instrumento analítico de confiança, pois permite uma análise objetiva dos dados, uma vez que a subjetividade do investigador e as intervenções manuais são reduzidas (Sotiriadou et al., 2014).

Com base numa abordagem quantitativa, o *Leximancer* extrai informações de coocorrência e conduz a análises conceituais e relacionais qualitativas (Brochado et al., 2019). Através de uma contagem de ocorrência e coocorrência de palavras, o software permite identificar, automaticamente, os principais temas e conceitos contidos nas entrevistas, bem como a relação entre estes, representando-os por meio de um Mapa Conceptual interativo (Angus et al., 2013; Sotiriadou et al., 2014; Lin et al., 2019).

A interpretação do Mapa Conceptual depende, essencialmente, de dois fatores: cor, no caso dos temas, e tamanho, no caso dos conceitos (Angus et al., 2013).

De acordo com *Leximancer* (2021), as cores dos temas definem a sua importância, o que significa que, os temas com cores quentes, como o vermelho e o laranja, denotam os temas mais importantes, enquanto que, os temas com cores frias, como o azul, e o roxo, denotam os temas menos importantes. Relativamente aos conceitos, o tamanho do ponto cinza de um conceito, reflete a sua conectividade no mapa conceptual, ou seja, quanto maior o ponto de um conceito, maior a frequência que este conceito é referido junto dos outros conceitos (*Leximancer*, 2021). Além disso, a coocorrência e a relação entre os conceitos são apresentadas por meio de uma linha que os conecta, sendo que, quanto mais próximos os conceitos e temas estiverem entre si, mais frequentemente eles são mencionados dentro do mesmo contexto (Lin et al., 2019).

Após uma análise do Mapa Conceptual produzido pelo software *Leximancer*, identificam-se 5 temas dominantes, cuja relevância varia entre 43% a 136%. Os temas principais, por ordem de relevância, são: “*clientes*” (136%), “*serviço*” (136%), “*após*” (97%), “*website*” (88%), e “*tendências*” (43%).

A relevância dos temas é atribuída com base na frequência de ocorrência nas entrevistas, o que define a sua importância no estudo. Neste contexto, o tema “*clientes*” destaca-se como o mais relevante, sendo representado pela cor mais quente, o vermelho. Em seguida, por ordem decrescente de relevância, encontram-se os temas “*serviço*”, em amarelo, “*após*” em verde, “*website*” em azul e, por último, “*tendências*” associado à cor mais fria, o roxo, que indica ser o tema menos relevante.

Conforme mencionado anteriormente, os principais temas são compostos por uma variedade de conceitos relevantes. Ao todo, foram identificados 46 conceitos distintos pelo *Leximancer*, que representam as ideias mais frequentemente mencionadas nas entrevistas, para o propósito desta investigação. No Quadro 4.1 é apresentada a frequência e relevância de cada conceito.

Quadro 4.1 - Lista de conceitos obtidos pelo *Leximancer* (por ordem de relevância)

Fonte: *Elaboração própria*

Conceitos	Frequência	Relevância	Conceitos	Frequência	Relevância
clientes	136	100%	devoluções	24	18%
experiências	136	100%	tempo	24	18%
valorizam	136	100%	entrega	23	17%
produtos	136	100%	tendências	22	16%
falhas	136	100%	categorias	21	15%
serviço	134	99%	comunicação	21	15%
empresa	126	93%	reviews	21	15%
métodos	119	88%	descrições	20	15%
processo	111	82%	eletrônico	19	14%
fase	106	78%	detalhadas	18	13%

navegação	76	56%	impacto	18	13%
após	67	49%	corrigir	18	13%
insatisfação	62	46%	identificar	18	13%
acompanhar	58	43%	novas	17	13%
website	52	38%	transparente	17	13%
medidas	48	35%	segurança	15	11%
pagamento	47	35%	direta	15	11%
conteúdos	42	31%	filtros	13	10%
intuitivo	32	24%	trocas	13	10%
simples	29	21%	compensar	13	10%
compreensão	28	21%	preferências	10	7%
minimizar	27	20%	redes	10	7%
encomendas	25	18%	detalhes	10	7%

É notável que, entre estes conceitos, se destaquem “*clientes*”, “*experiências*”, “*valorizam*”, “*produtos*” e “*falhas*”, uma vez que possuem uma relevância máxima de 100%, o que significa que todos eles foram mencionados de forma abrangente nas entrevistas e, por conseguinte, possuem uma importância fundamental nas percepções e experiências dos entrevistados.

No Quadro 4.2 apresentam-se os principais temas identificados no estudo, acompanhados pelos seus respetivos conceitos, ordenados por relevância. Observa-se que o tema “*clientes*” é o tema que apresenta um maior número de conceitos correspondentes.

Quadro 4.2 - Temas e conceitos correspondentes (por ordem de relevância)

Fonte: Elaboração própria

Temas	Conceitos correspondentes
clientes	clientes, produtos, experiências, valorizam, falhas, <i>reviews</i> , direta, comunicação, transparente, identificar, entrega, encomendas, tempo, descrições, eletrónico

serviço	serviço, métodos, empresa, processo, fase, navegação, acompanhar, pagamento, devoluções, segurança, trocas
após	após, insatisfação, corrigir, medidas, minimizar, compensar, impacto
website	website, conteúdos, intuitivo, simples, compreensão, categorias, detalhadas, filtros
tendências	tendências, novas, preferências, redes, detalhes

4.2. Discussão dos resultados

Tema “*clientes*”

O primeiro tema, intitulado de “*clientes*”, assume um papel de destaque no presente estudo, dado evidenciar, de forma incontestável, o consenso predominante entre as PMEs entrevistadas de que os clientes constituem a sua principal preocupação, quando confrontadas com falhas no serviço de comércio eletrônico. Autores como Lee et al. (2016) destacam o papel fundamental dos clientes nas organizações e a influência crucial da satisfação destes, no sucesso empresarial. Em concordância com esta perspectiva, os autores Ozuem et al. (2021), acrescentam a necessidade das empresas adaptarem as suas estratégias e adotarem medidas proativas, para garantir a satisfação dos clientes, mesmo diante de falhas no serviço de comércio eletrônico.

Além disso, o tema “*clientes*” destaca-se também por ser o que exibe um maior número de ligações com outros temas, dado estabelecer ligações diretas com os temas “*serviço*”, “*website*” e “*tendências*”. Esta rede de ligações realça a essencialidade do grau de satisfação dos clientes, perante falhas no serviço de comércio eletrônico, e associa-a diretamente com a qualidade dos serviços oferecidos, conforme discutido no tema “*serviço*”, com a presença digital das empresas, explorada no tema “*website*”, e com a capacidade das empresas em atenderem, eficazmente, às expectativas e preferências dos clientes, bem como, em adaptarem-se às novas tendências no mercado, por meio do tema “*tendências*”.

No contexto do tema de investigação, o conceito “*clientes*” apresenta uma ligação intrínseca ao conceito “*experiências*”, com uma frequência de 136 e uma relevância de 100%. Essa ligação, por sua vez, está diretamente associada ao conceito de “*falhas*”, o que evidencia uma interdependência crucial entre a abordagem das PMEs perante as falhas e o tipo de experiência de compra para os clientes. Esta perspectiva é acentuada pelas considerações de Barari e Surachartkumtonkun (2020), os quais sustentam que, uma gestão eficaz das falhas no

serviço, não apenas reduz o impacto negativo na experiência dos clientes, como também, fortalece os laços de relacionamento e fomenta a confiança dos mesmos.

No que diz respeito a este tema, a PME10 afirma:

“Quando um cliente entra em contacto connosco, com alguma questão ou problema relacionado com a sua compra, somos o mais transparentes possível. A nossa prioridade é assegurar que o cliente tenha uma experiência positiva, mesmo em situações de falhas. Em alguns casos, conseguimos transformar esses problemas em oportunidades para surpreender positivamente os nossos clientes (...).”

O conceito “*valorizam*”, com uma frequência de 136 e uma relevância de 100%, também está interligado ao conceito “*clientes*”. Essa ligação estende-se aos conceitos “*produtos*”, “*descrições*” e “*detalhadas*”, o que reflete a percepção das PMEs entrevistadas de que os clientes não apenas se interessam pelos produtos em si, como também valorizam a precisão e clareza das descrições, assim como, o modo pela qual essas informações são apresentadas. Neste sentido, as PMEs em estudo reconhecem que esses fatores desempenham um papel essencial, quer na tomada de decisão de compra, quer na experiência global do cliente. Esta consciencialização das empresas liga-se às conclusões de Mou et al. (2020), os quais enfatizam que, uma apresentação cuidadosa e detalhada das descrições dos produtos tem um impacto positivo na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na intenção de compra.

Em relação a este tema, algumas PMEs compartilharam as seguintes observações:

“Os nossos clientes apreciam a possibilidade de visualizar a composição dos produtos no nosso website, bem como obter informações detalhadas sobre características como cor, tecido, medidas, e outras informações relevantes, para que possam fazer escolhas bem informadas.” (PME4)

“As descrições dos produtos estão bem detalhadas, e disponíveis em três formatos: texto, imagem e vídeo. Compreendemos que alguns produtos podem ser complexos de entender, e é neste ponto que temos apostado, para que os clientes tenham uma visão completa e compreensível dos produtos.” (PME7)

“As descrições dos produtos são baseadas nas informações fornecidas pelos fabricantes, garantindo que os clientes tenham acesso a detalhes precisos e fiáveis sobre cada um.” (PME1)

Ainda no âmbito do conceito “*valorizam*”, surge uma ligação direta com o conceito “*comunicação*”, com uma frequência de 21 e uma relevância de 15% que, por sua vez, se estende aos conceitos “*transparente*” e “*direta*”. Este mapeamento de ideias reflete a compreensão das PMEs entrevistadas de que, uma comunicação regular, direta e transparente

com os clientes, sobretudo diante de falhas no serviço de comércio eletrônico, desempenha um papel de suma importância, nomeadamente na redução da insatisfação dos clientes. Esta perspectiva é apoiada por Gao et al. (2022), os quais enfatizam que, uma comunicação eficaz possui a capacidade de dissipar possíveis desentendimentos decorrentes de falhas no serviço. Os autores acrescentam ainda que, uma comunicação transparente não apenas contribui para a resolução imediata de problemas, como também, demonstra o comprometimento das empresas em proporcionar um serviço de qualidade aos seus clientes, mesmo em situações adversas.

Neste contexto, algumas PMEs destacaram o seguinte:

“Tentamos lidar com essas situações o melhor possível, e sobretudo nessas situações, mantemos uma comunicação clara e transparente com os clientes. O impacto destas falhas é minimizado pela relação próxima que eles têm conosco.” (PME2)

“Uma comunicação contínua e transparente com o cliente é muito importante. Se o cliente tem uma boa experiência de compra conosco, ele tende a partilhar essa experiência com outras pessoas, o que traz mais clientes para nós.” (PME9)

“Para lidar com essas falhas, procuramos manter uma comunicação transparente com os nossos clientes. Informamos sobre os prazos de entrega estimados durante o processo de compra e mantemos os clientes atualizados sobre o progresso das suas encomendas.” (PME15)

O conceito “reviews”, com uma frequência de 21 e uma relevância de 15%, mantém uma relação intrínseca com o conceito “identificar”. No âmbito da presente pesquisa, esta ligação entre os conceitos diz respeito, maioritariamente, às avaliações negativas dos clientes, as quais permitem identificar as áreas a ser melhoradas. Tal relação demonstra o reconhecimento das PMEs entrevistadas de que a análise das avaliações e *feedbacks* negativos dos clientes possibilita a identificação de possíveis melhorias, além de permitir a deteção de falhas e insatisfações por parte dos clientes. Esta perspectiva é compartilhada por Joung et al. (2021), ao destacar que as avaliações negativas realizadas pelos clientes, podem ser uma ferramenta eficaz para identificar e corrigir problemas.

Relativamente a esta questão, algumas PMEs compartilharam as seguintes práticas:

“Após a conclusão de uma compra, convidamos os clientes a partilhar as suas reviews sobre a sua experiência. A partilha interna destes resultados com a nossa equipa e parceiros, permite-nos identificar os aspetos mais e menos positivos, o que nos capacita a trabalhar de forma contínua na melhoria dos nossos serviços.” (PME13)

“Disponibilizamos um formulário no website, através do qual os clientes podem apresentar sugestões e comentários. Estas contribuições são levadas em consideração

internamente na nossa empresa, de forma a melhorar a experiência do cliente.”

(PME14)

Conforme enfatizado por diversos autores, as avaliações realizadas pelos clientes sobre os produtos adquiridos desempenham um papel extremamente importante na captação de novos clientes, proporcionando-lhes a capacidade de tomar decisões de compra melhor fundamentadas (Kaushik et al., 2018; Sun et al., 2021; Majumder et al., 2022). Adicionalmente, os resultados dos estudos conduzidos por Chen et al. (2022), revelam que, os clientes atribuem, cada vez mais, relevância às avaliações dadas por outros clientes, ressaltando assim, a influência decisiva dessas avaliações, no processo de tomada de decisão de compra.

Contudo, embora algumas das PMEs entrevistadas optam por não apresentar as avaliações dos clientes nos *websites*, tal como expressa a PME2: *“Essa não é uma prática ativa que temos implementada, mas não há uma razão específica para isso”*, outras reconhecem a importância deste aspeto, ao afirmarem:

“Incentivamos os nossos clientes a partilharem as avaliações dos produtos que adquiriram. Implementámos um sistema de e-mails que convida os clientes a partilharem as suas experiências e opiniões no nosso website.” (PME7)

“No nosso website, os clientes podem deixar feedback e partilhar as fotografias reais dos produtos que receberam. Isto é especialmente importante em bolos personalizados, onde cada detalhe conta, transmitindo confiança e transparência aos novos clientes.” (PME3)

“Temos uma seção de avaliações em cada página dos produtos. Nela, os clientes que já adquiriram o produto podem partilhar as suas opiniões sobre a empresa e o próprio produto. Essas avaliações abrangem a qualidade do produto, o tempo de entrega, a sua experiência de compra a probabilidade de recomendação. Além disso, os clientes podem atribuir uma classificação de 1 a 5 estrelas para cada categoria, proporcionando uma visão geral da satisfação dos clientes.” (PME5)

Em resumo, as entrevistas realizadas às PMEs demonstram, de forma inequívoca, a atribuição de uma importância crucial à satisfação e fidelização dos seus clientes. Assim, estes desempenham, em todo o processo, um papel de destaque, constituindo-se um foco central nas preocupações das PMEs entrevistadas, sobretudo quando se deparam com falhas no serviço de comércio eletrónico. Neste sentido, há um entendimento profundo por parte destas PMEs de que o seu sucesso no cenário de comércio eletrónico está intrinsecamente ligado às experiências positivas vivenciadas pelos seus clientes. Deste modo, as PMEs não se limitam apenas à

correção das falhas, mas também, na adoção de medidas proativas, que contribuam para o estabelecimento de relações de confiança, sólidas e duradouras com os seus clientes.

Tema “serviço”

No âmbito da presente pesquisa, o segundo tema identificado, intitulado de “serviço”, focaliza-se nos serviços prestados pelas PMEs, nomeadamente a qualidade do atendimento e a resolução das falhas, sempre que estas surjam nos serviços.

Através das entrevistas realizadas às PMEs, torna-se evidente que os serviços prestados por estas, em resposta a situações de falhas, desempenham um papel fundamental na experiência do cliente e na sua satisfação geral. Tal constatação é reforçada pela estreita interligação observada entre os temas “serviço” e “clientes”, observada no Mapa Conceptual. Este entendimento encontra suporte nas considerações de Zygiaris et al. (2022), que realçam o facto do sucesso das empresas estar ligado à capacidade destas em manterem a satisfação dos seus clientes, mesmo quando confrontadas com falhas, por meio dos serviços prestados.

O conceito “serviço” apresenta uma ligação direta com o conceito “empresa” com uma frequência de 126 e uma relevância de 93%. Esta ligação estende-se também aos conceitos “fase” e “acompanhar”. Estas interligações, evidenciam a atenção que as PMEs entrevistadas dedicam ao tratamento cuidadoso das falhas no serviço de comércio eletrónico, não apenas por impactarem a satisfação e confiança dos clientes, mas também por influenciarem a perceção global da empresa. Neste sentido, estas PMEs reconhecem a importância de acompanhar os clientes ao longo de todas as fases do processo transaccional, fornecendo-lhes todo o suporte adequado. Segundo Gao et al. (2022), a capacidade das empresas oferecerem um serviço eficiente e orientado para o cliente resulta, não só em maior satisfação por parte destes, como também, desempenha um papel crucial na manutenção da confiança mútua.

Tal ideia foi expressa pela PME2, ao afirmar:

“Acreditamos que as falhas possam afetar a confiança e a perceção do cliente em relação à nossa empresa. No entanto, os nossos clientes têm uma relação muito próxima connosco. A nossa disponibilidade constante e proximidade com eles em qualquer fase do processo, permite-nos solucionar rapidamente problemas que surjam.” (PME2)

Por outro lado, o conceito “métodos”, com uma frequência de 119 e uma relevância de 88%, também está ligado ao conceito “serviço”. Esta ligação, estende-se, de maneira significativa, aos conceitos “pagamento” e “segurança”. Esta associação de ideias destaca a compreensão das PMEs sobre a importância de oferecer diferentes opções de pagamento, não

apenas para garantir a eficácia das transações financeiras, como também, para atender e satisfazer as preferências individuais dos clientes e, assim, assegurar a integridade e segurança das suas informações pessoais. No âmbito do comércio eletrônico, a segurança surge como uma das principais preocupações e apreensões dos clientes, dada a natureza das transmissões de dados pessoais e financeiros através da Internet (Strzelecki & Rizun, 2022). De acordo com os autores, de forma a minimizar o risco de falhas na proteção dessas informações, torna-se essencial que as empresas adotem medidas robustas de segurança, para proteger as informações confidenciais dos clientes durante o processo de pagamento.

Neste contexto, segue-se uma descrição de medidas adotadas por algumas das PMEs entrevistadas:

“Utilizamos um software de encriptação muito evoluído, onde todas as informações de pagamento são encriptadas, desde o momento inicial da compra até ao momento em que a encomenda é processada, e não são guardadas em nenhum servidor público.”
(PME12)

“A proteção e segurança dos dados pessoais dos nossos clientes são prioritárias. Cumprimos todas as exigências legais e adotamos boas práticas para garantir a privacidade e segurança dos dados. Implementámos medidas como a encriptação SSL, controlos de acesso, e tratamento de dados baseado no consentimento dos clientes. É impossível garantir 100% de segurança, mas estamos preparados para lidar com qualquer problema que possa surgir.” (PME10)

“Implementamos medidas de segurança tecnológicas e procedimentos internos para proteger os dados pessoais dos nossos clientes” (PME11)

Adicionalmente, os conceitos “devoluções” e “trocas”, surgem como pilares fundamentais no tratamento das falhas no serviço de comércio eletrônico, com frequências de 24 e 13, e relevâncias de 18% e 10%, respetivamente. A sua proeminência destaca a consciência das PMEs entrevistadas em relação à importância das práticas de devolução e troca, não apenas como mecanismos de resposta às falhas, mas também, como ações decisivas na satisfação dos clientes. Conforme salientado por Hjort e Lantz (2016), a abordagem das empresas a esses mecanismos tem impactos diretos na perceção do cliente em relação às empresas. Segundo os autores, ao se estabelecerem políticas de devoluções e trocas claras, amigáveis e eficientes, as empresas evidenciam o seu compromisso em solucionar as falhas, de maneira transparente e satisfatória.

Relativamente a esta questão, algumas PMEs apresentaram as seguintes soluções:

“Quando somos confrontados com esse tipo de situações, agimos de forma rápida e eficaz para resolver o problema o melhor possível. Se um cliente quer devolver um produto, temos procedimentos estabelecidos para lidar com essa situação que o cliente pode consultar no website, mas caso ele nos ligue, por exemplo, também orientamos o cliente sobre os passos a seguir e damos todas as informações necessárias para o processo de devolução.” (PME16)

“Quanto às políticas de devolução, trocas e reembolsos, temos uma política flexível. Caso um cliente não esteja satisfeito com o produto recebido, permitimos a devolução dentro de um determinado prazo, desde que o produto esteja em condições adequadas.” (PME11)

“Se o produto apresentar algum defeito, o cliente pode optar pela sua substituição ou pelo reembolso do valor pago. Nesses casos, a nossa empresa assume os custos dos portes de envio. Relativamente a trocas, só aceitamos trocas de tamanho e não de modelo. Contudo, o processo de troca pode demorar entre 15 a 20 dias, devido à necessidade de confeccionar um novo artigo.” (PME15)

Em síntese, o tema “*serviço*” enfatiza a importância vital dos serviços oferecidos pelas PMEs, quando confrontadas com falhas no serviço de comércio eletrônico. As entrevistas realizadas demonstram claramente que estas empresas reconhecem a significativa relevância da qualidade dos serviços prestados, especialmente em situações de falhas no serviço. Desta forma, o tema “*serviço*” destaca o compromisso das PMEs entrevistadas em assegurar a contínua confiança e satisfação dos clientes, oferecendo soluções rápidas e eficientes, ao lidarem com falhas no serviço de comércio eletrônico.

Tema “*após*” venda

O terceiro tema do presente estudo, intitula-se de “*após*” e, direciona-se, especificamente, ao período subsequente à ocorrência de falhas no serviço de comércio eletrônico. Os resultados obtidos por meio das entrevistas evidenciam a notável preocupação das PMEs portuguesas em lidar, de forma eficaz, com os desafios que surgem na fase do pós-falha. Em particular, destaca-se o cuidado especial destas empresas em mitigar os efeitos adversos que tais falhas possam refletir nas experiências dos clientes, condicionando futuros comportamentos. Conforme observado por Sharifi et al., (2017), as falhas no serviço de comércio eletrônico têm um impacto negativo na satisfação dos clientes.

O conceito “*insatisfação*” desempenha um papel de destaque, com uma frequência de 62 e uma relevância de 66%. Este conceito encontra-se ligado aos conceitos de “*falhas*” e “*redes*”,

estabelecendo uma relação de proximidade e interdependência entre eles. O autor Walker (2019) afirma que as falhas no serviço de comércio eletrônico podem desencadear uma variedade de emoções negativas nos clientes, tais como insatisfação, arrependimento, frustração, e até mesmo raiva.

Exemplos concretos destas situações foram relatados pelas seguintes PMEs:

“Já ocorreu uma situação em que cometemos uma falha ao enviar um produto com especificações incorretas para um cliente (...) resultou numa grande insatisfação por parte do cliente que, imediatamente, recorreu às redes sociais para expressar o seu descontentamento” (PME9)

“Já enfrentámos situações em que os produtos encomendados pelos clientes não estavam disponíveis. Nestes casos, contactamos imediatamente o cliente, e oferecemos a possibilidade de cancelar a encomenda e de receber um reembolso. Reconhecemos que estas situações causem frustração e insatisfação, especialmente quando os clientes estão ansiosamente à espera dos produtos.” (PME5)

O conceito “após” apresenta uma ligação direta com o conceito “medidas” com uma frequência de 48 e uma relevância de 45%. Por sua vez, este relaciona-se diretamente ao conceito de “corrigir”, com uma frequência de 18 e uma relevância de 13%. Esta interligação de ideias, conforme mencionado anteriormente, demonstra a abordagem proativa das PMEs entrevistadas em responder às falhas no serviço de comércio eletrônico. Esta abordagem está em consonância com o que defendem os autores Valentini et al. (2020) ao afirmarem que, as empresas devem, não só corrigir as falhas, mas também demonstrar um compromisso claro em satisfazer os clientes.

Neste contexto, algumas PMEs destacaram o seguinte:

Lidar com as falhas que afetam os nossos clientes é uma prioridade. Por exemplo, se um cliente enfrenta problemas durante o processo de pagamento, procuramos tomar medidas para corrigir rapidamente a situação. Queremos transformar as experiências negativas em positivas e demonstrar que nos importamos com a satisfação deles.” (PME6)

“Já identificámos algumas falhas no serviço de pós-venda. A forma como agimos nessas situações varia consoante a natureza da falha. Após termos conhecimento de alguma falha, em primeiro lugar, procuramos entender o problema relatado pelo cliente e, em seguida, implementamos medidas para a corrigir e garantir a satisfação do cliente.” (PME8)

Da mesma forma, também o conceito “*minimizar*”, com uma frequência de 27 e uma relevância de 20%, está relacionado ao conceito “*após*”. Esta ligação direta estende-se aos conceitos “*impacto*”, “*compensar*” e “*detalhes*”, destacando a preocupação das PMEs entrevistadas em adotar medidas compensatórias para reduzir os inconvenientes e os efeitos decorrentes de quaisquer falhas. Conforme destacado por Fu et al. (2015), a implementação de ações compensatórias após a ocorrência de falhas no serviço, são consideradas uma estratégia crucial para dissipar a irritação e insatisfação dos clientes. Além disso, esta é uma abordagem que tem revelado efeitos positivos na satisfação do cliente, bem como, no estímulo ao comportamento de recompra (Edvardsson et al., 2023).

Neste sentido, as PMEs entrevistadas também revelaram agir rapidamente com medidas compensatórias, após a detecção de falhas, tal como evidenciado nos seguintes relatos:

“Na semana anterior à Páscoa, o nosso website ficou em baixo cerca de 24 horas, o que foi muito complicado, tanto para nós, porque é uma semana com um elevado número de vendas, como para os clientes, que se viram impossibilitados de fazer as suas encomendas. Assim que foi restabelecido, empenhámo-nos em minimizar o impacto sentido pelos clientes, e implementámos medidas para compensar o inconveniente. Enviámos uma newsletter aos clientes registados, oferecendo um produto adicional gratuito em todas as encomendas, feitas desde esse dia até ao Domingo de Páscoa, variando consoante o valor da encomenda” (PME12)

“Já enfrentámos uma situação em que recebemos duas encomendas de bolos personalizados de clientes diferentes. Os bolos eram semelhantes em peso e ingredientes, e tivemos uma falha na comunicação interna que resultou na troca dos bolos. Após termos conhecimento da falha, enviámos uma dúzia de cupcakes aos clientes, de forma gratuita e com entrega prioritária. Embora a falha tenha causado frustração, procurámos minimizar o impacto e compensar os clientes. Quando receberam os cupcakes, os clientes manifestaram compreensão pela falha e satisfação pela atitude.” (PME3)

“O nosso objetivo principal é assegurar que os clientes recebam os produtos de forma rápida e eficiente. Caso ocorra algum erro na entrega ou no próprio produto, procedemos ao reenvio da encomenda, assegurando todas as despesas adicionais. A nossa principal preocupação é garantir a satisfação dos clientes e proporcionar-lhes uma experiência de compra positiva. Ainda que falhas, por nossa responsabilidade, possam afetar os clientes, estamos comprometidos em resolver tais falhas e minimizar

os impactos negativos, embora a decisão de voltar a comprar connosco varie de cliente para cliente.” (PME16)

Em suma, num cenário de comércio eletrónico, onde a satisfação do cliente desempenha um papel fundamental, estes esforços, por parte das PMEs entrevistadas, refletem o compromisso e dedicação em manter e aumentar a satisfação dos clientes, mesmo após falhas no serviço de comércio eletrónico. Desta forma, estas PMEs procuram, não só corrigir as falhas em si, como também, adotar medidas proativas que visam minimizar o impacto negativo sentido pelos clientes. Assim sendo, por meio de medidas proativas e ações compensatórias, as empresas procuram reverter a insatisfação dos clientes, restabelecer a sua confiança e esmerar a experiência geral dos mesmos.

Tema “*website*”

O quarto tema está relacionado ao “*website*”, e abrange as suas características específicas, a apresentação dos produtos e/ou serviços, a organização dos conteúdos, bem como, as informações pertinentes ao processo de compra. Resultados dos estudos conduzidos por Saleem et al. (2022), sublinharam a importância crucial da qualidade do *website* no sucesso do comércio eletrónico. Esta visão é apoiada pelos autores Guo et al. (2023), que enfatizam o papel crucial dos *websites* como sendo o ponto de contacto inicial entre as empresas e os clientes, durante o processo de compra *online*.

O conceito “*website*”, com uma frequência de 52 e uma relevância de 38%, estabelece uma relação direta com os conceitos “*intuitivo*” e “*navegação*”. Esta relação reflete a convicção partilhada das PMEs em estudo de que um *website* intuitivo e de fácil navegação é uma base fundamental para aumentar a satisfação dos clientes e reduzir a possibilidade de abandono do *website*. Esta perspetiva é sustentada pelos autores Shi e Yuan (2019), que destacam a importância de um *website* ser fácil de aprender, lembrar e usar.

Com base nos resultados das entrevistas, destaca-se a importância que as PMEs portuguesas atribuem a um *website* eficiente, não apenas como parte integrante de uma estratégia de comércio eletrónico eficaz, mas também, como um fator determinante para proporcionar uma experiência positiva aos clientes.

Tal ênfase na qualidade do website é evidenciada nas seguintes declarações:

“As características que os nossos clientes mais apreciam são sem dúvida o design da página inicial e de todo o website em si, pois é um website dinâmico, interativo e muito intuitivo (...)” (PME12)

“Os nossos clientes apreciam especialmente a facilidade de utilização do nosso website. Procuramos garantir que a navegação e o processo de compra sejam simples, permitindo que os clientes encontrem facilmente os produtos desejados e concluem as suas compras sem grandes complicações (...)” (PME5)

No entanto, a grande maioria das PME's entrevistadas reconhece a necessidade de melhorar esta área, nomeadamente mediante a introdução de uma secção de Perguntas Frequentes (FAQs), bem como, outras melhorias relacionadas com a usabilidade dos *websites*. Esta abordagem está alinhada com a perspetiva dos autores Shi e Yuan (2019), os quais destacaram que a usabilidade dos *websites* tem um impacto direto na satisfação do cliente e na qualidade da experiência de compra.

Assim, no que diz respeito aos *websites*, algumas das PME's em estudo expressam o seguinte:

“Consideramos que uma medida que pode ser sempre melhorada no website é a usabilidade. Atualmente, as plataformas estão sempre em constante evolução, e é sempre possível tornar o website mais usável de forma a procurar melhorar toda a experiência do cliente.” (PME12)

“Podemos tornar o nosso website mais user-friendly, de forma a proporcionar aos nossos clientes uma experiência de compra mais agradável e intuitiva. Além disso, pretendemos simplificar o processo de compra, reduzindo, por exemplo, o número de cliques necessários para adquirir um produto.” (PME4)

“Consideramos a possibilidade de criar uma secção de Perguntas Frequentes no nosso website, para que os clientes possam ter acesso imediato a respostas claras e diretas para as dúvidas mais comuns.” (PME5)

As conexões seguintes com o conceito “*simples*”, com uma frequência de 29 e uma relevância 21%, e com o conceito “*compreensão*” com uma frequência de 28 e uma relevância de 21%, realçam a consciencialização das PME's entrevistadas acerca da importância em oferecerem conteúdos claros, simples e facilmente assimiláveis pelos clientes.

Tal preocupação é evidenciada nas seguintes declarações:

“O público-alvo da nossa empresa é composto maioritariamente por raparigas entre os 18 e os 30 anos. É uma geração que privilegia conteúdos curtos, simples e visualmente atrativos. Por isso, procuramos manter o nosso website apenas com informações relevantes e essenciais ao processo de compra, e evitar informações desnecessárias, que em nada acrescenta.” (PME15)

“Como trabalhamos com uma ampla variedade de livros e estamos constantemente a introduzir novos livros, é natural acumularmos uma grande quantidade de informação. No entanto, reconhecemos a importância de apresentar um conteúdo simples e de fácil compreensão aos nossos clientes.” (PME2)

É importante destacar que algumas das PMEs entrevistadas reconhecem a eficácia de incorporar interatividade nos conteúdos apresentados. De acordo com os autores Salehi et al. (2012), a relevância de elementos visuais em vez de textos extensos e densos, não só simplifica a compreensão por parte dos clientes, como também facilita a experiência dos mesmos. Semelhante opinião é partilhada pelos autores Kuo et al. (2022), que acrescentam ainda que os clientes demonstram uma maior propensão a navegar nas páginas dos *websites* interativos.

Das empresas em estudo, algumas mencionaram que:

“(…) utilizamos recursos interativos, como imagens detalhadas e tabelas, para transmitir as informações de maneira visualmente atrativa” (PME5)

“O nosso website tem uma variedade de elementos visuais e interativos, como botões e ícones, que não só tornam a informação mais atraente, como auxilia os clientes a obter mais rapidamente as informações que desejam.” (PME13)

“No que diz respeito ao conteúdo nas nossas páginas, procuramos encontrar um equilíbrio entre a quantidade de texto e imagens.” (PME3)

Também as conexões com o conceito “*categorias*”, com uma frequência de 21 e uma relevância 15%, e com o conceito “*filtros*” com uma frequência de 13 e uma relevância de 10%, evidenciam a ênfase que as PMEs entrevistadas atribuem à necessidade de uma organização eficaz dos produtos e à incorporação de filtros de pesquisa. Esta relação foi abordada nos estudos dos autores Jiang e Zou (2020), os quais realçaram que, a possibilidade dos clientes em filtrar os produtos por categorias e/ou aplicar filtros, não só simplifica o processo de escolha, como também aumenta substancialmente a probabilidade dos clientes concretizarem uma compra *online*.

Neste contexto, algumas PMEs destacaram o seguinte:

“Uma das medidas que podemos melhorar no website é a criação de categorias claras e distintas para os nossos produtos. Atualmente, reconhecemos que dispomos os produtos sem uma organização clara, o que dificulta a navegação e a procura por algum produto específico” (PME1)

“Já tivemos algum feedback dos clientes, de que o nosso website é um pouco confuso. Estamos a considerar reorganizar o nosso website para que fique mais claro, ao

melhorar os menus de navegação e a adicionar filtros de pesquisa na página dos produtos, para que os clientes possam filtrar por relevância, preço, etc” (PME8)

“Consideramos importante adicionar uma opção de filtrar os vestidos de acordo com as preferências individuais das nossas clientes. Atualmente, as clientes podem filtrar os nossos vestidos no website por preço e cor, mas ao adicionarmos a opção de filtrar por comprimento, por tipo de manga ou por tecido, por exemplo, elas iriam mais facilmente encontrar o vestido que querem e iria tornar o processo mais simples.” (PME17)

Em síntese, a percepção das PMEs em relação ao *website* revela que este desempenha um papel central na experiência do cliente, no contexto do comércio eletrônico. As entrevistas com as PMEs refletem uma compreensão de que, um *website* eficiente e intuitivo, em conjunto com o seu empenho contínuo pela melhoria na navegabilidade, interatividade e organização do conteúdo, destaca a ligação entre a qualidade do *website* e a satisfação dos clientes. Neste sentido, ao considerar o *website* não apenas como uma forma de apresentar os produtos, mas como um elemento fundamental na experiência do cliente, as PMEs demonstram um compromisso efetivo em minimizar as possíveis falhas nos *websites* e maximizar a satisfação dos clientes.

Tema “*tendências*”

Por último, o quinto tema, intitulado de “*tendências*”, ressalta a influência das tendências no contexto do comércio eletrônico, e destaca a sua relevância na prevenção de potenciais falhas no serviço deste tipo de comércio. As entrevistas realizadas com as PMEs evidenciam uma visão abrangente sobre como estas empresas procuram, não só reagir e adaptar-se à dinâmica do comércio eletrônico, como também, implementar estratégias para aprimorar a experiência e satisfação dos clientes.

O conceito “*tendências*” está ligado aos conceitos “*novas*”, com uma frequência de 17 e uma relevância de 13%, e “*preferências*”, com uma frequência de 10 e uma relevância de 7%. Esta conexão reflete a percepção das PMEs entrevistadas de que a capacidade em acompanhar e compreender as novas tendências no mercado, aliada às mudanças nas preferências dos clientes, desempenha um papel fundamental na forma como estas enfrentam as falhas no serviço de comércio eletrônico. Este ponto de vista é apoiado pelos autores Jafarzadeh et al. (2021), ao recomendarem às empresas a implementação de diversas estratégias de adaptação e inovação, como forma de evitar ou minimizar a probabilidade de ocorrência de falhas no serviço de comércio eletrônico.

Inicialmente, a adaptação dos *websites* para dispositivos móveis, destaca-se como uma tendência de extrema relevância nas entrevistas, na medida em que as PMEs em estudo estão cientes da necessidade de melhorar esta área. O estudo “*Economia Digital em Portugal*”, realizado pela Associação da Economia Digital (ACEPI, 2022), constatou que, nesse mesmo ano, os *smartphones* foram o meio preferido dos portugueses (77%) para realizarem as suas compras, tendo superado a média da União Europeia (65%). Essa tendência, não apenas reflete a crescente adoção de dispositivos móveis, mas também sublinha a importância de oferecer aos clientes uma experiência de compra mais ágil, eficiente e conveniente (Wang et al., 2021; Omar et al., 2021).

Neste sentido, esta “*tendência*” manifesta-se como uma preocupação das empresas estudadas, ao referirem as seguintes necessidades:

“Reconhecemos que a adaptação do nosso website a dispositivos móveis é uma área que precisa ser melhorada. Atualmente, enfrentamos alguns problemas de desconfiguração, o que resulta em imagens sobrepondo-se às descrições dos produtos em determinadas situações.” (PME1)

“Pretendemos melhorar a formatação para dispositivos móveis, porque cada vez mais, os clientes acedem aos websites através dos smartphones e tablets” (PME16)

Além disso, algumas das PMEs entrevistadas reconheceram a importância de melhorar a velocidade dos seus *websites*. A rápida evolução tecnológica e a fácil acessibilidade a empresas concorrentes, têm contribuindo, de forma significativa, para a diminuição da tolerância e paciência dos clientes em relação a *website* lentos (Bartuskova et al., 2016). Neste contexto, os autores ressaltam a relevância crucial de melhorar a velocidade de carregamento e desempenho dos *websites*, de forma a proporcionar aos clientes uma experiência de navegação mais ágil e eficiente, dado que, os *websites* lentos, não só afeta negativamente a experiência de navegação dos clientes, como também, pode levar ao abandono dos *websites*.

O risco de possuírem *websites* com baixa velocidade de carregamento é do conhecimento das empresas entrevistadas que, alertadas para esta problemática, referiram:

“O desempenho do nosso website em termos de velocidade de carregamento não é ideal. Além de poder causar frustração aos clientes, pode afetar a sua experiência e até mesmo desencorajar os clientes a continuar a navegar no website. Sabemos a importância de melhorar neste aspeto, e pretendemos dar aos clientes uma experiência online rápida e fluída.” (PME4)

“Uma das medidas que consideramos fundamental para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico é a melhoria na rapidez de navegação no

nosso website. Sabemos que um website com carregamento lento leva à frustração do cliente e até mesmo ao abandono do website.” (PME9)

Outro aspecto amplamente mencionado nas entrevistas, e identificado como uma das principais falhas no serviço de comércio eletrônico, com impacto negativo na satisfação dos clientes, é o tempo de resposta. A demora no atendimento das solicitações dos clientes tem sido uma preocupação constante por parte das PMEs, que reconhecem a importância da agilidade na interação com os clientes, a fim de manterem a sua satisfação e fidelização. Neste contexto, diversas PMEs demonstraram um crescente interesse na automatização de processos, como uma estratégia para otimizar o serviço prestado. De acordo com o estudo referido anteriormente, realizado pela ACEPI (2022), a automatização dos processos tem sido uma das principais prioridades das empresas, dado permitir melhorar, de forma significativa, a eficiência no atendimento, ao reduzir o tempo de resposta e aumentar a satisfação dos clientes.

Assim, a variável “tempo”, apresenta-se como uma grande condicionante, ao bom desempenho das empresas:

“A nossa maior falha no serviço de pós-venda é o tempo de resposta. Atualmente, tratamos manualmente das solicitações de devolução e outras questões pós-venda, o que resulta em tempos de resposta mais longos que o desejado. Estamos conscientes da necessidade de melhorar essa área, e reconhecemos que a automatização de processos poderia agilizar o nosso serviço de pós-venda.” (PME6)

“(…) acreditamos que, ao automatizar alguns processos, poderíamos não apenas agilizar as operações, mas também reduzir erros e permitir uma resposta mais rápida aos clientes.” (PME7)

Por meio das entrevistas realizadas às PMEs, também ficou evidente que, a crescente necessidade de responder prontamente às necessidades e exigências dos clientes, tanto no suporte pré-compra, como no pós-compra, tem impulsionado um crescente interesse, por parte destas empresas, em diversificar e modernizar os canais de apoio ao cliente. Neste sentido, grande parte das PMEs mencionou a implementação de novos canais de comunicação, como os *chats online*. Conforme indicado por Koponen e Rytsy (2020), a integração de *chats online* oferece aos clientes a oportunidade de se conectarem momentaneamente a um assistente, caso necessitem de suporte ou assistência imediata. Esta medida ressalta o comprometimento das PMEs em proporcionar aos clientes um atendimento rápido e eficiente, enquanto enriquece a experiência geral do cliente.

Em relação a este tema, algumas PMEs compartilharam as seguintes observações:

“Também consideramos que implementar um chat online no website, seria uma melhoria importante, para que os clientes entrassem em contacto connosco de forma mais imediata e tirassem as suas dúvidas... facilitaria a comunicação e ajudava a resolver os problemas de forma mais rápida e eficiente.” (PME8)

“Temos um chat online disponível no website, onde os clientes têm a possibilidade de entrar em contacto connosco e esclarecer as suas dúvidas.” (PME13)

A otimização e simplificação do processo de compra, especialmente no que diz respeito ao processo de *check-out*, foi também identificado pelas PMEs entrevistadas como uma área a melhorar. De acordo com o estudo de mercado realizado pela Deloitte (2023) *“O reinado do consumidor: a experiência digital Commerce & Last Mile”*, é imperativo que as empresas de comércio eletrónico em Portugal, se foquem na simplificação da fase final da compra, dado que um processo demasiado longo e complexo, não apenas diminui a satisfação dos clientes, como constitui um dos principais motivos para o abandono do carrinho de compras.

No que diz respeito a este tema, a PME13 refere:

“Os clientes tendem a abandonar o website na fase de check-out (...) A fase de check-out pode ser um obstáculo para alguns clientes. Consideramos que o processo seria melhorado se fosse mais simples, rápido e com menos cliques.”

Além disso, de acordo com o *“E-Commerce Report 2022”*, um estudo realizado pelos CTT (2022) sobre o mercado de comércio eletrónico em Portugal, uma das principais dificuldades enfrentadas pelos clientes durante a compra *online*, é o registo de conta nos *websites*. O estudo destaca que, à medida que os clientes valorizam experiências de compra simplificadas e intuitivas, a opção de efetuar compras sem a obrigação de registo, tem sido um fator atraente para os clientes, contribuindo, desta forma, para diminuir a probabilidade de abandono do processo de compra no carrinho.

Tal preocupação foi também mencionada por algumas PMEs como uma das dificuldades sentidas pelos seus clientes:

“Os clientes tendem a abandonar o nosso website durante a fase de registo de conta, talvez por relutância em criar uma conta.” (PME14)

“(...) valorizamos a conveniência e o tempo dos nossos clientes. Por isso, implementámos a opção dos clientes efetuarem as suas compras sem a necessidade de se registarem no website. O processo de registo de conta pode ser um obstáculo, sobretudo para os mais séniores, e muitos dos nossos clientes encontram-se numa faixa etária mais elevada. Procurámos tornar o processo de compra mais acessível a todos.” (PME4)

Conforme revelado pelo estudo “*Barómetro e-Commerce*”, realizado pela *Marktest* (2022), o crescimento contínuo do comércio eletrônico em Portugal, aliado à presença crescente de clientes cada vez mais digitais e exigentes, enfatiza a importância da diversificação dos métodos de pagamento oferecidos pelas empresas, de forma a incorporarem opções intuitivas e ágeis. O estudo também destacou o *MBWay* como a forma de pagamento de compras *online* que conquistou mais utilizadores em Portugal nesse mesmo ano, com um aumento de mais de 600 mil utilizadores desde o final de 2021, tendo alcançado a segunda posição no *ranking* das modalidades de pagamento mais usadas no comércio *online* em Portugal. Neste cenário, diversas PME's entrevistadas já demonstraram estar a adaptar-se às novas tendências e expectativas dos clientes, ao disponibilizarem uma ampla variedade de métodos de pagamento, com o intuito de proporcionar conveniência e segurança.

Em relação a esta temática, algumas PME's destacaram:

“Disponibilizamos várias opções de pagamento, permitindo que os clientes escolham o método que lhes seja mais conveniente e considerem mais seguro.” (PME10)

“Optamos por oferecer os métodos de pagamento mais populares e convenientes para atender às preferências dos nossos clientes” (PME11)

O avanço do comércio eletrônico, tem impulsionado novas exigências e expectativas dos clientes, particularmente no que concerne ao processo de entrega. Cada vez mais, os clientes esperam receber informações em tempo real sobre o estado das suas encomendas (Vrhovac et al., 2023). De acordo com estes autores, esta abordagem não apenas minimiza possíveis impactos negativos no tempo de espera, como também, reduz os níveis de incerteza e insegurança dos clientes.

Contudo, embora algumas PME's ainda não tenham adotado esta abordagem, a maioria revelou já ter implementado, devido à sensação de segurança e tranquilidade que proporciona aos clientes. Neste contexto, algumas PME's destacaram que:

“Os nossos clientes podem acompanhar o estado das encomendas. Assim que enviamos o produto, enviamos um e-mail ao cliente com as informações relevantes, como o número de envio e um link para o seguimento da encomenda.” (PME1)

“Atualmente, já oferecemos aos clientes três etapas de status de entrega, o que lhes permite acompanhar o progresso da encomenda em tempo real. Mas podemos adicionar mais dois ou três steps para uma comunicação ainda mais detalhada e transparente para com o cliente.” (PME9)

Por fim, em resposta aos crescentes avanços na consciência ambiental e social, os clientes têm colocado, cada vez mais, a sustentabilidade no centro das suas decisões de compra.

Segundo um estudo realizado pela *McKinsey & Company* (2023), as empresas devem dedicar mais tempo, atenção e recursos à implementação de práticas sustentáveis que estejam em sintonia com as expectativas e valores dos clientes.

Esta abordagem foi apenas mencionada por duas PMEs, ao revelarem já ter incorporado práticas sustentáveis nos seus processos:

“Os nossos clientes apreciam também a nossa preocupação com a sustentabilidade, pois adotamos práticas sustentáveis durante todas as etapas do processo, desde a seleção de materiais e a produção, até à embalagem e ao envio” (PME17)

“(…) A embalagem é a primeira impressão que o cliente tem ao receber o produto em casa. Por isso, além de utilizamos embalagens resistentes, sustentáveis, e com um design bonito e atrativo, incluímos ainda um cartão personalizado na embalagem (…)” (PME15)

Em síntese, o tema "*tendências*" revela-se como um aliado na identificação e mitigação de potenciais falhas no serviço de comércio eletrónico. As entrevistas realizadas às PMEs refletem uma sólida compreensão de que a capacidade de acompanhar e interpretar as transformações no mercado e nas preferências dos clientes, concede-lhes a habilidade de adotar uma postura proativa na prevenção de falhas no serviço de comércio eletrónico.

Neste sentido, a aplicação das tendências do comércio eletrónico como um mecanismo de prevenção e aperfeiçoamento contínuo do serviço, também desempenham um papel significativo na garantia da satisfação dos clientes. Deste modo, verifica-se que, o empenho constante das PMEs entrevistadas, refletem um compromisso inabalável na melhoria contínua da prestação de serviços de comércio eletrónico, ao procurarem acompanhar as novas tendências do mercado e, simultaneamente, adaptarem-se às constantes mudanças nas exigências dos clientes.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões do estudo

As falhas no serviço de comércio eletrónico são consideradas inevitáveis e frequentes (Hoffman et al., 2016; Crisafulli & Singh, 2017). Dada a falta de estudos relativos às falhas no serviço de comércio eletrónico das PME's em Portugal, a presente dissertação teve como objetivo aprofundar a compreensão das mesmas. Especificamente, procurou investigar como as PME's enfrentam, lidam e respondem a essas falhas, bem como, analisar o impacto delas no nível de satisfação dos clientes, segundo a perspetiva das próprias empresas.

Para tal, foi desenvolvido um estudo de pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas a 17 PME's portuguesas, que atuam no comércio eletrónico. Os dados recolhidos foram, posteriormente, submetidos a um tratamento estatístico, com recurso ao *software* de análise lexical, *Leximancer*.

Ao retornar à questão de investigação inicialmente definida “*Como é que as falhas no serviço de comércio eletrónico das PME's em Portugal afetam a satisfação dos clientes?*”, é possível concluir, com base na análise dos resultados obtidos, que as falhas no serviço de comércio eletrónico exercem, indiscutivelmente, um impacto negativo no nível de satisfação dos clientes. De acordo com as informações reveladas pelas PME's, estas falhas podem desencadear diversos comportamentos e emoções negativas nos clientes, incluindo insatisfação, desconfiança, frustração, ansiedade e nervosismo.

Uma análise integrada dos temas e conceitos identificados no *Leximancer*, revelou que, uma das principais preocupações das PME's, quando confrontadas com falhas no serviço de comércio eletrónico, é a minimização dos impactos negativos que tais falhas possam causar aos seus clientes.

Em suma, os resultados obtidos demonstram que, por meio da adoção de medidas específicas e ações compensatórias, as PME's procuram lidar e responder de forma rápida e eficaz, desenvolvendo estratégias de recuperação de serviço, que lhes permite, não só corrigir as falhas, como também reduzir a insatisfação dos clientes e recuperar a confiança dos mesmos.

5.2. Contributo teórico

Do ponto de vista teórico, a presente dissertação contribui para o enriquecimento da literatura, dado que, enquanto os estudos anteriores se concentram essencialmente nas grandes empresas em contextos internacionais, a presente dissertação concentrou-se especificamente nas PME's em Portugal. Assim, ao explorar as perspetivas destas empresas, este estudo proporciona uma

visão aprofundada das complexas dinâmicas envolvidas nas falhas no serviço de comércio eletrónico das PME's em Portugal, e o impacto resultante no grau de satisfação dos clientes.

Os resultados deste estudo destacam a importância crítica que as PME's portuguesas atribuem a uma recuperação de serviço eficaz, após enfrentarem falhas no comércio eletrónico. Deste modo, ao analisar as estratégias de recuperação de serviço adotadas, o presente estudo oferece contributos teóricos valiosos que podem orientar as PME's portuguesas a melhorar as suas práticas de recuperação.

Em síntese, a presente dissertação acrescenta uma nova dimensão à literatura teórica, na medida em que fornece uma perspetiva única e contextualizada sobre um tema amplamente discutido e, simultaneamente, contribui significativamente para o entendimento das estratégias eficazes de recuperação de serviço, no contexto específico das PME's em Portugal.

5.3. Contributo prático

Do ponto de vista prático, o presente estudo apresenta contribuições significativas para as PME's portuguesas que atuam no comércio eletrónico. Através das entrevistas semiestruturadas realizadas às 17 PME's e, subsequente, análise dos dados, surgiram uma série de contributos práticos, que visam melhorar as práticas empresariais, bem como, enfrentar, eficazmente, as falhas no serviço de comércio eletrónico e elevar o nível de satisfação dos clientes.

Primeiramente, os resultados do estudo destacaram a importância que as PME's atribuem a uma comunicação rápida, direta e transparente com os clientes, quando ocorrem falhas no serviço de comércio eletrónico. Esta abordagem, torna-se assim essencial, para fomentar a confiança e satisfação dos clientes, após a ocorrência de falhas no serviço.

Além disso, o estudo ofereceu orientações práticas para as PME's em Portugal desenvolverem estratégias de recuperação de serviço bem-sucedidas e adaptadas às suas necessidades. Compreender como as PME's sujeitas ao estudo lidaram com as falhas, implementaram medidas e adotaram ações compensatórias, pode servir de modelo e inspiração para outras PME's corrigirem as suas falhas, e minimizarem o impacto negativo causado nos clientes.

Os resultados do estudo destacam ainda a necessidade das PME's em Portugal melhorarem a experiência do cliente nos *websites*, uma vez que, além de constituírem o ponto de contacto inicial entre a empresa e o cliente, desempenham, ainda, um papel fundamental na experiência de compra dos clientes. Como tal, otimizar e simplificar o processo de compra, reduzir obstáculos no registo de conta, criar *websites* intuitivos e de fácil navegação, introduzir seções de Perguntas Frequentes (FAQs) e outras melhorias relacionadas à usabilidade, são práticas

recomendadas. Além disso, a organização eficaz dos produtos, por meio da implementação de filtros de pesquisa e a substituição de textos densos por elementos visuais, são estratégias que reduzem a probabilidade de abandono dos *websites* por parte dos clientes, além de minimizar a ocorrência de falhas no serviço de comércio eletrônico.

Por fim, dada a rápida evolução deste tipo de comércio, as PMEs enfrentam uma necessidade constante de se adaptar às mudanças do mercado. Neste sentido, os resultados do estudo permitem fornecer informações atuais acerca das tendências do comércio eletrônico em Portugal, juntamente com a adoção de estratégias relevantes na prevenção de potenciais falhas no serviço. Assim, estratégias como a melhoria na adaptação dos *websites* para dispositivos móveis, a diversificação e modernização dos canais de apoio ao cliente, o acompanhamento em tempo real das encomendas, e a automatização de processos, não apenas para otimizar o serviço, mas também, para reduzir o “*tempo de resposta*”, capacitam as PMEs em Portugal a atender, de forma mais rápida e eficaz, às preferências e necessidades dos clientes, num cenário cada vez mais digital e competitivo.

5.4. Limitações do estudo

Embora a presente dissertação tenha apresentado resultados significativos e contribuições essenciais sobre o tema em questão, é imperativo reconhecer que, ao longo do seu desenvolvimento, identificou-se uma limitação relacionada às respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas e, por essa razão, deve ser devidamente considerada. Neste sentido, é importante notar que, devido a preocupações com a imagem ou reputação, alguns dos entrevistados podem não ter compartilhado detalhes completos das falhas que enfrentaram, o que pode afetar a precisão dos dados recolhidos e influenciar as conclusões do estudo.

5.5. Sugestões para investigações futuras

Ao longo desta dissertação, surgiram diversas oportunidades para investigações futuras, contribuindo para a contínua evolução deste dinâmico campo de estudo. Em primeiro lugar, considero que a ampliação da dimensão da amostra irá permitir uma análise mais abrangente das falhas no serviço de comércio eletrônico nas PMEs portuguesas, bem como, irá proporcionar uma avaliação mais precisa das diferenças nas percepções e experiências das PMEs em relação às falhas no serviço. Além disso, seria relevante um estudo comparativo entre os diversos setores de atividade económica (CAE) das PMEs, a fim de determinar se as falhas no serviço de comércio eletrônico e a sua influência na satisfação dos clientes variam

significativamente entre setores. Tal estudo poderá, ainda, levar à identificação de estratégias de recuperação específicas adaptadas às necessidades de diferentes indústrias.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., Kumar, V., Leone, R. P., & Day, G. S. (2019). *Marketing Research* (1st edition). Wiley.
- Alshehri, A., & O'Keefe, R. (2019). Analyzing social media to assess user satisfaction with transport for London's Oyster. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(15), 1378–1387. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1526442>
- ANACOM. (2021). *O Comércio Eletrónico em Portugal e na União Europeia em 2021*. <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1715245>
- Angus, D., Rintel, S., & Wiles, J. (2013). Making sense of big text: A visual-first approach for analysing text data using Leximancer and Discursis. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(3), 261–267. <https://doi.org/10.1080/13645579.2013.774186>
- Arsenovic, J., Edvardsson, B., Otterbring, T., & Tronvoll, B. (2023). Money for Nothing: The Impact of Compensation on Customers' Bad-Mouthing in Service Recovery Encounters. *Marketing Letters*, 34(1), 69–82. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09611-6>
- Associação da Economia Digital Portugal. (2022). *Economia Digital em Portugal*. <https://www.acepi.pt/media/a5afiwhq/estudo-economia-digital-2022.pdf>
- Awa, H. O., Baridam, D. M., & Nwibere, B. M. (2015). Demographic determinants of electronic commerce (EC) adoption by SMEs: A twist by location factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 326–345. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2013-0073>
- Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2019). An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans. *Journal of Business Research*, 94, 420–431. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.035>
- Ballerini, J., Herhausen, D., & Ferraris, A. (2023). How commitment and platform adoption drive the e-commerce performance of SMEs: A mixed-method inquiry into e-commerce affordances. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102649>
- Banco Português de Investimento. (2022). *Small and medium enterprises: overview*. [https://www.eib.org/attachments/lucalli/smes overview 2022 en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/smes%20overview%202022%20en.pdf)
- Barari, M., Ross, M., & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101985>
- Barata, S. F. P. G., Ferreira, F. A. F., Carayannis, E. G., & Ferreira, J. J. M. (2023). Determinants of E-Commerce, Artificial Intelligence, and Agile Methods in Small- and Medium-Sized Enterprises. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3269601>
- Barroso, R. M. R., Ferreira, F. A. F., Meidutė-Kavaliauskienė, I., Banaitienė, N., Falcão, P. F., & Rosa, Á. 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>
- Bartuskova, A., Krejcar, O., Sabbah, T., & Selamat, A. (2016). Website speed testing analysis using speedtesting model. *Jurnal Teknologi*, 78(12), 121–134. <https://doi.org/10.11113/jt.v78.10028>
- Bazen, A., Barg, F. K., & Takeshita, J. (2021). Research Techniques Made Simple: An Introduction to Qualitative Research. *Journal of Investigative Dermatology*, 141(2), 241–247. <https://doi.org/10.1016/j.jid.2020.11.029>
- Boyd, R. J., Powney, G. D., & Pescott, O. L. (2023). We need to talk about nonprobability samples. *Trends in Ecology and Evolution*, 38(6), 521–531. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2023.01.001>

- Brinkmann, S. (2023). Qualitative interviews. *International Encyclopedia of Education*, 210–218. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.11022-X>
- Brochado, A., Troilo, M., Rodrigues, H., & Oliveira-Brochado, F. (2019). Dimensions of wine hotel experiences shared online. *International Journal of Wine Business Research*, 32(1), 59–77. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2018-0072>
- Carvalho, M. B. (2020, 26 Março). *As PME são um motor crucial da economia em Portugal*. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/as-pmes-sao-um-motor-crucial-da-economia-em-portugal>
- Castela, B. M. S., Ferreira, F. A. F., Ferreira, J. J. M., & Marques, C. S. E. (2018). Assessing the innovation capability of small- and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. *Management Decision*, 56(6), 1365–1383. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0156>
- Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X. Y., Qi, M., & Lan, Y. C. (2022). The Impact of Online Reviews on Consumers' Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865702>
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE). *Jornal Oficial da União Europeia*, L 124, 36-41. <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413–424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>
- CTT Correios de Portugal. (2022). *E-Commerce Report 2022*. https://campanhas.ctt.pt/hubfs/CTT_eCommerceReport_2022.pdf?utm_campaign=202211_b2b_ecomreport&utm_medium=email&hsmi=235933878&hsenc=p2ANqtz-9dj9M-uU56pzt0e6G2KyW-2tnM53gNh6WVSNEhuoqj9YOXBs5AslDDVOuxBxbzuFJcr6oZ-EtEqsQGHvZCinvgJdX5GUgAewpoLwQsKruiKYZKTw&utm_content=235933878&utm_source=hs_automation
- Das, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2019). Opportunity gone in a flash: Measurement of e-commerce service failure and justice with recovery as a source of e-loyalty. *Decision Support Systems*, 125. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113130>
- Deloitte. (2023). *O reinado do consumidor: a experiência digital Commerce & Last Mile*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/consumer-business/commerce-last-mile/Estudo_commerce_LastMile2023.pdf
- Di Fatta, D., Patton, D., & Viglia, G. (2018). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.008>
- Ding, M. C., & Lii, Y. S. (2016). Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games. *Telematics and Informatics*, 33(4), 881–895. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.02.001>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- EUROSTAT. (2023). *Key figures on Europe: 2023 edition*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15216629/17177791/KS-EI-23-001-EN-N.pdf/5df7a393-8461-9270-7eaa-91a4b1c2acc6>

- Forbes, L. P., Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (2005). Typologies of e-commerce retail failures and recovery strategies. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 280–292. <https://doi.org/10.1108/08876040510609907>
- Fu, H., Wu, D. C., Huang, S., Song, H., & Gong, J. (2015). Monetary or nonmonetary compensation for service failure? A study of customer preferences under various loci of causality. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.006>
- Gao, J., Yao, L., Xiao, X., & Li, P. (2022). Recover From Failure: Examining the Impact of Service Recovery Stages on Relationship Marketing Strategies. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852306>
- Garcia-Martinez, L. J., Kraus, S., Breier, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: a review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 455–479. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>
- Garg, A. K., & Choeu, T. (2015). The adoption of electronic commerce by Small and Medium Enterprises in Pretoria East. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 68, 1–23. <https://doi.org/10.1002/I.1681-4835.2015.TB00493.X>
- Gelbrich, K., Gäthke, J., & Grégoire, Y. (2016). How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure. *Journal of Business Research*, 69(10), 4331–4339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.010>
- Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., & Benitez-Amado, J. (2011). Adoption of e-commerce applications in SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 111(8), 1238–1269. <https://doi.org/10.1108/02635571111170785/FULL/XML>
- Gruber, H. (2019). Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, 43(2), 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003>
- Guo, J., Zhang, W., & Xia, T. (2023). Impact of Shopping Website Design on Customer Satisfaction and Loyalty: The Mediating Role of Usability and the Moderating Role of Trust. *Sustainability*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086347>
- Guthrie, C., Fosso-Wamba, S., & Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID19 lockdown. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102570>
- Hazée, S., van Vaerenbergh, Y., & Armiroto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hjort, K., & Lantz, B. (2016). The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, 69(11), 4980–4985. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.064>
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (2016). Retrospective: tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 7–10. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0316>
- Holland, C. P., & Gutiérrez-Leefmans, M. (2018). A Taxonomy of SME E-Commerce Platforms Derived from a Market-Level Analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(2), 161–201. <https://doi.org/10.1080/10864415.2017.1364114>
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2003). Service Failure in Online Retailing: A Recovery Opportunity. *Journal of Service Research*, 6(1), 92–105. <https://doi.org/10.1177/1094670503254288>

- Jafarzadeh, H., Tafti, M., Intezari, A., & Sohrabi, B. (2021). All's well that ends well: Effective recovery from failures during the delivery phase of e-retailing process. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102602>
- Jiang, B., & Zou, T. (2020). Consumer Search and Filtering on Online Retail Platforms. *Journal of Marketing Research*, 57(5), 900–916. <https://doi.org/10.1177/0022243720928367>
- Joung, J., Kim, K. H., & Kim, K. (2021). Data-Driven Approach to Dual Service Failure Monitoring From Negative Online Reviews: Managerial Perspective. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020988249>
- Kalakota, R., & Whinston, A. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison-Wesley.
- Kaushik, K., Mishra, R., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2018). Exploring reviews and review sequences on e-commerce platform: A study of helpful reviews on Amazon.in. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.08.002>
- Koponen, J. P., & Rytsy, S. (2020). Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1205–1224. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0061>
- Kuo, L., Chang, T., & Lai, C. (2022). Affective psychology and color display of interactive website design. *Displays*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.displa.2021.102134>
- Lee, Y. C., Wang, Y. C., Lu, S. C., Hsieh, Y. F., Chien, C. H., Tsai, S. B., & Dong, W. (2016). An empirical research on customer satisfaction study: a consideration of different levels of performance. *SpringerPlus*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3208-z>
- Lemon, L. L., & Hayes, J. (2020). Enhancing trustworthiness of qualitative findings: Using Leximancer for qualitative data analysis triangulation. *Qualitative Report*, 25(3), 604–614. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4222>
- Lemos, S. I. C., Ferreira, F. A. F., Zopounidis, C., Galariotis, E., & Ferreira, N. C. M. Q. F. (2022). Artificial intelligence and change management in small and medium-sized enterprises: an analysis of dynamics within adaptation initiatives. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05159-4>
- Leximancer Pty Ltd (2021). *Leximancer user guide*, release 5.0.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Lin, X., McKenna, B., Ho, C. M. F., & Shen, G. Q. P. (2019). Stakeholders' influence strategies on social responsibility implementation in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 235, 348–358. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.253>
- Luong, D. B., Wu, K. W., & Vo, T. H. G. (2020). Difficulty is a possibility: turning service recovery into e-WOM. *Journal of Services Marketing*, 35(8), 1000–1012. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2019-0487>
- Majumder, M. G., Gupta, S. D., & Paul, J. (2022). Perceived usefulness of online customer reviews: A review mining approach using machine learning & exploratory data analysis. *Journal of Business Research*, 150, 147–164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.012>
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5th edition). Pearson.
- Marktest. (2022). *Barómetro e-Commerce*. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2985.aspx>
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, 41(9), 1002–1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>

- McKinsey & Company. (2023). *Consumers care about sustainability - and back it up with their wallets*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/os-consumidores-se-preocupam-com-a-sustentabilidade-e-a-respaldam-com-o-bolso/pt>
- Md Husin, M., & Haron, R. (2020). Micro, small and medium enterprises' competitiveness and micro-takāful adoption. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 12(3), 367–380. <https://doi.org/10.1108/IJIF-03-2019-0038>
- Milici, A., Ferreira, F. A. F., Pereira, L. F., Carayannis, E. G., & Ferreira, J. J. M. (2023). Dynamics of Open Innovation in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Metacognitive Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(2), 495–508. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3042458>
- Mou, J., Zhu, W., & Benyoucef, M. (2020). Impact of product description and involvement on purchase intention in cross-border e-commerce. *Industrial Management & Data Systems*, 120(3), 567–586. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2019-0280>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Ocloo, C. E., Xuhua, H., Akaba, S., Shi, J., & Worwui-Brown, D. K. (2020). The Determinant Factors of Business to Business (B2B) E-Commerce Adoption in Small- and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Journal of Global Information Technology Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2020.1792229>
- Oliveira, M. D. N. T., Ferreira, F. A. F., Ilander, G. O. P., & Jalali, M. S. (2017). Integrating cognitive mapping and MCDA for bankruptcy prediction in small-And medium-sized enterprises. *Journal of the Operational Research Society*, 68(9), 985–997. <https://doi.org/10.1057/s41274-016-0166-3>
- Omar, S., Mohsen, K., Tsimonis, G., Oozeerally, A., & Hsu, J.-H. (2021). M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102468>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2004). *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization*. <https://www.oecd.org/cfe/smes/31919590.pdf>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2005). *SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264009257-en>
- Ozuem, W., Ranfagni, S., Willis, M., Rovai, S., & Howell, K. (2021). Exploring customers' responses to online service failure and recovery strategies during Covid-19 pandemic: An actor–network theory perspective. *Psychology and Marketing*, 38(9), 1440–1459. <https://doi.org/10.1002/mar.21527>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Pinto, I. F., Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação Qualitativa: Perspetiva Geral e Importância para as Ciências da Nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 30–34. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21011/apn.2018.1406>
- PORDATA. (2021). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2927>
- PORDATA. (2021). *Pessoal ao serviço nas empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/portugal/pessoal+ao+servico+nas+empresas+total+e+por+dimensao-2896>

- PORDATA. (2021). *Valor acrescentado bruto das empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/portugal/valor+acrescentado+bruto+das+empresas+total+e+por+dimensao-2916>
- PORDATA. (2021). *Volume de negócios das empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/portugal/volume+de+negocios+das+empresas+total+e+por+dimensao-2914>
- Purchase, S., Da Silva Rosa, R., & Schepis, D. (2016). Identity construction through role and network position. *Industrial Marketing Management*, 54, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.004>
- Rohden, S. F., & Matos, C. A. de. (2022). Online service failure: how consumers from emerging countries react and complain. *Journal of Consumer Marketing*, 39(1), 44–54. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2021-4366>
- Saleem, U., Yi, S., Bilal, M., Topor, D. I., & Capusneanu, S. (2022). The impact of website quality on customer satisfaction and eWOM in online purchase intention: The moderating role of gender in risk-taking. *Frontiers in Psychology*, 13, 01-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.945707>
- Salehi, F., Abdollahbeigi, B., Langroudi, A. C., & Salehi, F. (2012). The Impact of Website Information Convenience on E-commerce Success of Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 381–387. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1201>
- Sands, S., Campbell, C., Ferraro, C., & Plangger, K. (2022). Buffering B2B service failure: The role of customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 103, 47–60. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.03.007>
- Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A. M., & Hansen, J. M. (2018). Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.017>
- Sastararuji, D., Hoonsopon, D., Pitchayadol, P., & Chiwamit, P. (2022). Cloud accounting adoption in Thai SMEs amid the COVID-19 pandemic: an explanatory case study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00234-3>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Savrul, M., Incekara, A., & Sener, S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.005>
- Sharifi, S. S., Palmeira, M., Ma, J., & Spassova, G. (2017). The Impact of Service Failure and Recovery on Target and Observing Customers: A Comparative Study. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(8), 889–910. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1337538>
- Shi, M., & Yuan, H. (2019). Impact of e-commerce website usability on user satisfaction. *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*, 91–96. <https://doi.org/10.20965/jaciii.2019.p0091>
- Silva, A. R. D., Ferreira, F. A. F., Carayannis, E. G., & Ferreira, J. J. M. (2021). Measuring SMEs' Propensity for Open Innovation Using Cognitive Mapping and MCDA. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 396–407. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2895276>
- Sin, K. Y., Osman, A., Salahuddin, S. N., Abdullah, S., Lim, Y. J., & Sim, C. L. (2016). Relative Advantage and Competitive Pressure towards Implementation of E-commerce: Overview

- of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia Economics and Finance*, 35, 434–443. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00054-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00054-x)
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Le, T. A. (2014). Choosing a qualitative data analysis tool: A comparison of NVivo and Leximancer. *Annals of Leisure Research*, 17(2), 218–234. <https://doi.org/10.1080/11745398.2014.902292>
- Strzelecki, A., & Rizun, M. (2022). Consumers' Change in Trust and Security after a Personal Data Breach in Online Shopping. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14105866>
- Sun, M., Chen, J., Tian, Y., & Yan, Y. (2021). The impact of online reviews in the presence of customer returns. *International Journal of Production Economics*, 232. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107929>
- Ta, V. A., & Lin, C. Y. (2023). Exploring the Determinants of Digital Transformation Adoption for SMEs in an Emerging Economy. *Sustainability (Switzerland)*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097093>
- Tam, C., Loureiro, A., & Oliveira, T. (2020) The individual performance outcome behind e-commerce: integrating information systems success and overall trust. *Internet Research*, 30(2), 439–462. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2018-0262>
- Tan, C-W., Benbasat, I., & Cenfetelli, R. (2016). An Exploratory Study of the Formation and Impact of Electronic Service Failures. *MIS Quarterly*, 40(1), 1-29. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.1.01>
- Tolstoy, D., Nordman, E. R., Hånell, S. M., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101165>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce - A Managerial and Social Perspective*. Springer.
- União Europeia. (2016). Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 119(1), 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>
- Vakeel, K. A., Sivakumar, K., Jayasimha, K. R., & Dey, S. (2018). Service failures after online flash sales: role of deal proneness, attribution, and emotion. *Journal of Service Management*, 29(2), 253–276. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2017-0203>
- Valentini, S., Orsingher, C., & Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery: a meta-analysis. *Marketing Letters*, 31(2–3), 199–216. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09517-9>
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., de Keyser, A., & Orsingher, C. (2018). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Vázquez-Martínez, U. J., Morales-Mediano, J., & Leal-Rodríguez, A. L. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on consumer purchasing motivation and behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100166>
- Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A., & Picón, E. (2018). Electronic commerce: factors involved in its adoption from a bibliometric analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(1), 39–70. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000100104>

- Vrhovac, V., Vasić, S., Milisavljević, S., Dudić, B., Štarchoň, P., & Žižakov, M. (2023). Measuring E-Commerce User Experience in the Last-Mile Delivery. *Mathematics*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/math11061482>
- Walker, L. J. (2019). The effect of consumer emotions on outcome behaviors following service failure. *Journal of Services Marketing*, 33(3), 285–302. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2018-0124>
- Wang, L., Wang, Z., Wang, X., & Zhao, Y. (2021). Explaining consumer implementation intentions in mobile shopping with SEM and fsQCA: Roles of visual and technical perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101080>
- Whiting, L. S. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 22(23), 35-40. <https://doi.org/10.7748/ns2008.02.22.23.35.c6420>
- Wu, S.-H., Lin, F.-J., & Perng, C. (2022). The affecting factors of small and medium enterprise performance. *Journal of Business Research*, 143, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.025>
- Xu, X., Liu, W., & Gursoy, D. (2019). The Impacts of Service Failure and Recovery Efforts on Airline Customers' Emotions and Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 58(6), 1034–1051. <https://doi.org/10.1177/0047287518789285>
- Zygiaris, S., Hameed, Z., Ayidh Alsubaie, M., & Ur Rehman, S. (2022). Service Quality and Customer Satisfaction in the Post Pandemic World: A Study of Saudi Auto Care Industry. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

ANEXOS

Anexo A: Guião de entrevistas semiestruturadas às PMEs

Revisão da Literatura	Autor(es)	Pergunta Reformulada
<i>“What had you managed to accomplish on the website prior to the occurrence of the online service failure?”</i>	(Tan et al., 2016)	1. Em que fase do processo transacional, os seus clientes mais abandonam o <i>website</i> ? 1.1. Que medidas a sua empresa toma, de forma a reduzir a taxa de abandono do <i>website</i> por parte dos clientes?
<i>“How can we make sure that our e-commerce web page design is a success?”</i>	(Salehi et al., 2012)	2. Quais são as características do seu <i>website</i> que os clientes mais apreciam? 2.1. Que características considera que ainda podem ser melhoradas no <i>website</i> ?
<i>“What is customer satisfaction in terms of online shopping environment?”</i>	(Nisar & Prabhakar, 2017)	3. Quais são as características, ao longo de todo o processo transacional, que os seus clientes mais apreciam?
<i>“The presence of irrelevant information adds to the transactional burden of consumers by complicating the information search process unnecessarily”</i>	(Tan et al., 2016)	4. Como é que a sua empresa procura combater a sobrecarga de informação no <i>website</i> ? 4.1. Como é que a sobrecarga de informação no <i>website</i> afeta os seus clientes?
<i>“It is vital for our company to have access to reliable, relevant and accurate information”</i>	(Ghobakhloo et al., 2011)	5. Como é que a sua empresa garante aos clientes que as informações do <i>website</i> são fiáveis, relevantes e precisas?
<i>“There is trust that the internet can protect the confidential data that we enter on the website”</i>	(Garg & Choeu, 2015)	6. Já detetou na sua empresa alguma falha relativamente à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais? 6.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)? 6.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

<p>“Does the system provide up-to-date information?”</p>	<p>(Alshehri & O’Keefe, 2019)</p>	<p>7. Já detetou na sua empresa alguma falha devido às informações do <i>website</i>, produtos e/ou serviços estarem desatualizadas?</p> <p>7.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?</p> <p>7.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?</p>
<p>“Insufficient information about return policies, warranties, cancellations, and security protocols may dissuade customers from completing a purchase, or make them acquire deals with no redress available in case of any failure”</p>	<p>(Das et al., 2019)</p>	<p>8. Já detetou na sua empresa alguma falha devido à insuficiência de informações acerca das devoluções, trocas e reembolsos?</p> <p>8.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?</p> <p>8.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?</p>
<p>“To what extent does your firm perform the following business processing using the website: Responding to customer and/or suppliers’ enquiries and feedback?”</p>	<p>(Ocloo et al., 2020)</p>	<p>9. A sua empresa permite receber no <i>website</i> as <i>reviews</i> e <i>feedbacks</i> dos clientes?</p> <p>9.1. Como é que a sua empresa lida perante <i>reviews</i> e <i>feedbacks</i> negativos dos clientes?</p> <p>9.2. Como é que as <i>reviews</i> e <i>feedbacks</i> negativos afetam os seus clientes?</p>
<p>“Offering customers’ after-sales service?”</p>	<p>(Ocloo et al., 2020)</p>	<p>10. Já detetou na sua empresa alguma falha no serviço de pós-venda?</p> <p>10.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?</p> <p>10.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?</p>
<p>“Tracking products (purchased and sold) during transportation?”</p>	<p>(Ocloo et al., 2020)</p>	<p>11. Já detetou na sua empresa alguma falha no acompanhamento do estado e movimento das encomendas?</p> <p>11.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?</p>

		11.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?
<i>“Please describe in detail the negative consequences you have suffered as a result of the online service failure you have experienced”</i>	Tan et al., (2016)	12. Qual foi a falha no serviço de comércio eletrónico que a sua empresa experienciou, que mais afetou os seus clientes? 12.1. Que medidas a sua empresa tomou, de forma a minimizar o impacto negativo nos seus clientes?
<i>“What activities and procedures are absent, weakly done and need improvement?”</i>	(Md Husin & Haron, 2020)	13. Que medidas considera que a sua empresa pode adotar, para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico, ao longo de todo o processo transacional?

Anexo B: Corpo do email de convite para entrevista

Assunto: Pedido de colaboração de entrevista para a Dissertação do Mestrado em Gestão

Bom dia, **nome da empresa**

O meu nome é Maria Gabriela Patrocínio e estou, atualmente, a realizar a minha Dissertação de Mestrado em Gestão, pelo ISCTE-IUL. A mesma consiste em investigar como as PMEs portuguesas enfrentam, lidam e respondem perante as falhas no serviço de Comércio Eletrónico, bem como, o impacto que estas têm nos seus clientes.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a vossa contribuição e disponibilidade em realizar uma entrevista, de forma a obter e recolher os dados para a minha dissertação!

A entrevista não irá durar mais que 15/20 minutos, e toda a informação obtida será tratada de forma confidencial e anónima!

Espero poder contar com a/o **nome da empresa**! Acredito que a vossa colaboração será essencial para o sucesso do meu estudo!

Por favor, para qualquer eventual esclarecimento não hesitem em contactar-me.

Agradeço desde já, pela vossa disponibilidade e atenção,

Atentamente,

Maria Gabriela Patrocínio

78597 | MSc in Management



+351 967 619 536

mgabrielapatrocinio@gmail.com

[in/gabrielapatrocinio](https://www.linkedin.com/in/gabrielapatrocinio)

Anexo C: Transcrição selecionadas de entrevistas

Entrevista com a PME4

1. Em que fase do processo transacional, os seus clientes mais abandonam o *website*?

Os clientes costumam abandonar o *website* quando adicionam os produtos ao carrinho de compras, que é quando lhes é apresentado o preço total final.

1.1. Que medidas a sua empresa toma, de forma a reduzir a taxa de abandono do *website* por parte dos clientes?

Dado que muitos dos abandonos ocorre durante o pagamento, nós estamos atualmente a explorar a possibilidade de implementar um método de pagamento faseado, que possa oferecer aos clientes uma opção mais flexível para adquirir os produtos.

2. Quais são as características do seu *website* que os clientes mais apreciam?

Os nossos clientes apreciam a possibilidade de visualizar a composição dos produtos no nosso *website*, bem como obter informações detalhadas sobre características como cor, tecido, medidas, e outras informações relevantes, para que possam fazer escolhas bem informadas. Além disso, valorizamos a conveniência e o tempo dos nossos clientes. Por isso, implementámos a opção dos clientes efetuarem as suas compras sem a necessidade de se registarem no *website*. O processo de registo de conta pode ser um obstáculo, sobretudo para os mais séniores, e muitos dos nossos clientes encontram-se numa faixa etária mais elevada. Procurámos tornar o processo de compra mais acessível a todos.

2.1. Que características considera que ainda podem ser melhoradas no *website*?

Podemos tornar o nosso *website* mais *user-friendly*, de forma a proporcionar aos nossos clientes uma experiência de compra mais agradável e intuitiva. Além disso, pretendemos simplificar o processo de compra, reduzindo, por exemplo, o número de cliques necessários para adquirir um produto. Além disso, o desempenho do nosso *website* em termos de velocidade de carregamento não é ideal. Além de poder causar frustração aos clientes, pode afetar a sua experiência e até mesmo desencorajar os clientes a continuar a navegar no *website*. Sabemos a importância de melhorar neste aspeto, e pretendemos dar aos clientes uma experiência online rápida e fluída.

3. Quais são as características, ao longo de todo o processo transacional, que os seus clientes mais apreciam?

Uma das características que os clientes mais valorizam é a vantagem de preço ao comprar no *website*. Compreendemos que a venda dos nossos produtos pode ser desafiadora, uma vez que os clientes não têm a oportunidade de experimentar o conforto físico dos produtos antes da

compra. No entanto, muitos clientes visitam a nossa loja física para selecionar e visualizar os produtos desejados, adquirindo depois confiança para fazer a compra online.

4. Como é que a sua empresa procura combater a sobrecarga de informação no *website*?

Apresentamos apenas as informações pertinentes e essenciais para proporcionar uma boa experiência de compra ao cliente. Queremos ter o conteúdo o mais simplificado possível, e ter uma comunicação clara e direta. Queremos que eles encontrem facilmente as informações que procuram, para tomar decisões informadas.

4.1. Como é que a sobrecarga de informação no *website* afeta os seus clientes?

N/A.

5. Como é que a sua empresa garante aos clientes que as informações do *website* são fiáveis, relevantes e precisas?

Em primeiro lugar, valorizamos a comunicação direta com os clientes, incentivamo-los a entrar em contacto connosco para esclarecer todas as dúvidas antes de efetuarem a compra, através do *WhatsApp*. Muitas das nossas *leads* começam aí. Quanto às informações, o nosso *website* é atualizado, garantimos que as descrições dos produtos são corretas. Caso haja alguma alteração ou atualização, comunicamos de forma clara ao cliente.

6. Já detetou na sua empresa alguma falha relativamente à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais?

Não.

6.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

6.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

7. Já detetou na sua empresa alguma falha devido às informações do *website*, produtos e/ou serviços estarem desatualizadas?

Não.

7.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

7.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

8. Já detetou na sua empresa alguma falha devido à insuficiência de informações acerca das devoluções, trocas e reembolsos?

Não aceitamos trocas de produtos, uma vez que todos os nossos produtos são personalizados de acordo com as preferências individuais dos clientes.

8.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

8.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

9. A sua empresa permite receber no *website* as *reviews* e *feedbacks* dos clientes?

Atualmente, temos só *reviews* disponíveis no *Facebook*, mas ainda não as expomos no *website*. Essa é uma questão que está a ser discutida internamente e que poderá ser implementada no futuro. Por vezes pode ser benéfico, mas por outro lado, o cliente pode ir falar mal da nossa empresa, sem razão.

9.1. Como é que a sua empresa lida perante *reviews* e *feedbacks* negativos dos clientes?

Quando recebemos uma *review* negativa, procuramos entrar em contacto direto com o cliente para perceber o seu descontentamento, e tentamos resolver o problema. A nossa prioridade é garantir a satisfação dos nossos clientes, mesmo quando surgem situações menos positivas.

9.2. Como é que as *reviews* e *feedbacks* negativos afetam os seus clientes?

Nós no *Facebook* optamos por mostrar apenas as *reviews* positivas. Embora tenhamos poucas *reviews* negativas, não as partilhamos publicamente. Por isso os clientes não têm acesso a comentários menos positivos.

10. Já detetou na sua empresa alguma falha no serviço de pós-venda?

Falhas no serviço de pós-venda podem sempre ocorrer. Uma das falhas que podemos mencionar é quando por exemplo o tecido do produto não foi o solicitado pelo cliente.

10.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Quando identificamos esse tipo de falha, pedimos ao cliente para enviar fotos para avaliação. Em seguida, temos uma equipa responsável pela entrega e montagem dos produtos na casa do cliente. Se a equipa conseguir resolver o problema no local, ótimo. Caso contrário, o produto é encaminhado de volta para a nossa fábrica, onde tratamos da resolução da situação.

10.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

Procuramos sempre contornar a situação e encontrar uma solução satisfatória para o cliente. Dependendo da gravidade da falha, oferecemos compensações adequadas, como oferecer o transporte gratuitamente ou fornecer um produto adicional, como uma almofada por exemplo.

11. Já detetou na sua empresa alguma falha no acompanhamento do estado e movimento das encomendas?

Não oferecemos um acompanhamento em tempo real do estado das encomendas. Devido ao tempo de produção e entrega dos nossos produtos, que geralmente demora entre 6 a 8 semanas, não consideramos necessário fornecer um acompanhamento constante durante esse período.

Entendemos que não é uma situação momentânea em que o cliente verifique diariamente o estado da encomenda. No entanto, estamos sempre disponíveis para responder às perguntas dos nossos clientes e fornecer informações atualizadas sobre o estado da encomenda, caso seja solicitado. A entrega das encomendas é realizada pela nossa equipa, garantindo que tenhamos controlo direto sobre o processo e possamos oferecer um serviço personalizado aos nossos clientes.

11.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

11.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

12. Qual foi a falha no serviço de comércio eletrónico que a sua empresa experienciou, que mais afetou os seus clientes?

Já enfrentámos um problema técnico no processo de *checkout*, que impossibilitou os clientes de realizarem as suas compras.

12.1. Que medidas a sua empresa tomou, de forma a minimizar o impacto negativo nos seus clientes?

A partir daí, reforçámos a monitorização dos nossos sistemas e processos para identificar rapidamente quaisquer problemas que possam surgir. Mas esta situação pode ter resultado em atrasos nas compras, perda de tempo, insatisfação...

13. Que medidas considera que a sua empresa pode adotar, para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico, ao longo de todo o processo transacional?

Consideramos que cumprir sempre os prazos de entrega ou até mesmo procurar minimizá-los é uma das medidas que mais satisfaz os clientes.

Entrevista com a PME5

1. Em que fase do processo transacional, os seus clientes mais abandonam o *website*?

Por norma, os clientes abandonam o *website* na altura da conclusão dos pagamentos. Muitas vezes, o cliente abandona depois de colocar os produtos no carrinho para simular o valor final da encomenda, com os descontos e respetivos valores dos portes.

1.1. Que medidas a sua empresa toma, de forma a reduzir a taxa de abandono do *website* por parte dos clientes?

N/A.

2. Quais são as características do seu *website* que os clientes mais apreciam?

Os nossos clientes apreciam especialmente a facilidade de utilização do nosso *website*. Procuramos garantir que a navegação e o processo de compra sejam simples, permitindo que os clientes encontrem facilmente os produtos desejados e concluam as suas compras sem grandes complicações. Além disso, temos uma funcionalidade no *website* que permite comparar produtos semelhantes, o que facilita muito a decisão nos clientes que estão na dúvida entre dois ou mais produtos sobre qual destes adquirir. Assim conseguem visualizar numa página as características e especificações dos produtos selecionados, e permite que os clientes encontrem muito facilmente os prós e contras de cada produto para tomarem a decisão final.

2.1. Que características considera que ainda podem ser melhoradas no *website*?

Consideramos a possibilidade de criar uma seção de FAQs no nosso *website*, para que os clientes possam ter acesso imediato a respostas claras e diretas para as dúvidas mais comuns.

3. Quais são as características, ao longo de todo o processo transacional, que os seus clientes mais apreciam?

Além dos diversos métodos de pagamento, a facilidade de navegação e a clareza das informações são características que nossos clientes valorizam. Os clientes apreciam quando conseguem encontrar facilmente os produtos desejados, visualizar informações detalhadas e fazer uma escolha informada.

4. Como é que a sua empresa procura combater a sobrecarga de informação no *website*?

Não temos sobrecarga de informação no nosso *website*.

4.1. Como é que a sobrecarga de informação no *website* afeta os seus clientes?

É fundamental que os clientes tenham o máximo de informações possíveis, para que possam tomar decisões informadas. Mas para evitar sobrecarregá-los com informações extensas e textos longos, utilizamos recursos interativos, como imagens detalhadas e tabelas, para transmitir as informações de maneira visualmente atrativa. Acreditamos que a apresentação de conteúdo

interativo e a simplificação das informações contribuem para uma melhor experiência de compra e satisfação do cliente.

5. Como é que a sua empresa garante aos clientes que as informações do *website* são fiáveis, relevantes e precisas?

Estabelecemos um trabalho próximo com nossa equipa de produção, a fim de garantir a viabilidade e a precisão das informações do nosso *website*, desde as mais simples às mais complexas.

6. Já detetou na sua empresa alguma falha relativamente à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais?

Até o momento, não tivemos nenhuma falha relacionado com esses aspetos.

6.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

6.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

7. Já detetou na sua empresa alguma falha devido às informações do *website*, produtos e/ou serviços estarem desatualizadas?

Não.

7.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

7.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

8. Já detetou na sua empresa alguma falha devido à insuficiência de informações acerca das devoluções, trocas e reembolsos?

No início da nossa empresa, tivemos algumas incidências relacionadas com a nossa política de devolução, quando ainda estávamos a ajustar todos os processos. Os procedimentos não estavam devidamente montados e isso resultou em algumas falhas.

8.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Implementámos medidas para garantir que não existiam mais lacunas.

8.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

Podem afetar negativamente a experiência do cliente, mas nós fizemos o possível para resolver a situação de forma justa para ambas as partes.

9. A sua empresa permite receber no *website* as *reviews* e *feedbacks* dos clientes?

Sim, consideramos essencial para quem está a pensar comprar online. Temos uma seção de avaliações em cada página dos produtos, para que os clientes que já adquiriram o produto

possam compartilhar as suas opiniões sobre o próprio produto. Os clientes podem atribuir uma classificação de 1 a 5 estrelas às categorias “qualidade do produto”, “tempo de entrega”, “experiência de compra” e “probabilidade de recomendação”. E isso proporciona uma visão geral da satisfação dos clientes.

9.1. Como é que a sua empresa lida perante *reviews* e *feedbacks* negativos dos clientes?

Primeiro tentamos compreender o *feedback* e o problema em questão. Analisamos o comentário e avaliamos se está relacionado com o produto ou com o serviço. Depois, procuramos resolver a situação. Dependendo do caso, entramos em contato diretamente com o cliente para entender melhor o problema e encontrar uma solução.

9.2. Como é que as *reviews* e *feedbacks* negativos afetam os seus clientes?

Claro que os comentários negativos podem impactar a percepção dos clientes sobre nossa empresa e sobre os nossos produtos. No entanto, cada cliente pode ter uma reação individual a esses comentários. Alguns podem ser influenciados e deixar de fazer a compra, outros podem considerar o *feedback* como uma experiência individual e confiar nas avaliações positivas. Embora não seja possível medir exatamente como os comentários negativos afetam os clientes, nós pretendemos sempre minimizar a insatisfação dos clientes.

10. Já detetou na sua empresa alguma falha no serviço de pós-venda?

Já nos aconteceu uma situação em que um cliente cometeu um erro na morada de entrega, tinha colocado o lote errado, e nós realizámos na mesma o envio da encomenda, com base nos dados fornecidos pelo cliente. Ou seja, a encomenda foi entregue na morada errada e o cliente que a recebeu recusou-se de devolver o produto.

10.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Neste caso, tivemos de assumir a responsabilidade de todos os custos envolvidos, e enviámos de novo o produto ao cliente.

10.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

O cliente apenas teve de aguardar para que fosse enviada a nova encomenda. Mas compreendeu claro, até porque aqui o erro aqui foi do cliente. Fizemos de tudo para que ele não saísse prejudicado.

11. Já detetou na sua empresa alguma falha no acompanhamento do estado e movimento das encomendas?

É possível que já tenham ocorrido atrasos ou problemas com a atualização das informações no sistema de acompanhamento. Assim que enviamos o produto, enviamos um e-mail ao cliente com as informações relevantes, como o número de envio e um link para o seguimento da encomenda. Quanto às opções de envio, nós trabalhamos com vários parceiros logísticos, por

isso os clientes podem escolher a transportadora de acordo com a confiança que têm e preferências.

11.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

11.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

12. Qual foi a falha no serviço de comércio eletrónico que a sua empresa experienciou, que mais afetou os seus clientes?

Já enfrentámos situações em que os produtos encomendados pelos clientes não estavam disponíveis.

12.1. Que medidas a sua empresa tomou, de forma a minimizar o impacto negativo nos seus clientes?

Contactamos imediatamente o cliente, e oferecemos a possibilidade de cancelar a encomenda e de receber um reembolso.

13. Que medidas considera que a sua empresa pode adotar, para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico, ao longo de todo o processo transacional?

Tornar o processo de compra, nomeadamente o registo de conta mais simples e rápido para o cliente.

Entrevista com PME9

1. Em que fase do processo transacional, os seus clientes mais abandonam o *website*?

Os clientes abandonam mais o nosso *website* na fase de consulta dos produtos. E mesmo quando chega à parte de ir para o carrinho, muitos clientes abandonam os produtos no carrinho porque só verificam aí que o produto apenas está disponível por encomenda e o tempo de entrega nesses casos pode estender-se até 4 semanas, em vez do período habitual de 1 a 5 dias, caso tivéssemos o produto em *stock*.

1.1. Que medidas a sua empresa toma, de forma a reduzir a taxa de abandono do *website* por parte dos clientes?

Não conseguimos saber o ponto exato em que desistem da compra, mas através da nossa plataforma *Shopify*, conseguimos perceber o percurso do cliente e tirar algumas conclusões.

2. Quais são as características do seu *website* que os clientes mais apreciam?

O nosso *website* está intuitivo e bem organizado, o que facilita a navegação e a realização das compras.

2.1. Que características considera que ainda podem ser melhoradas no *website*?

Há sempre coisas que podem ser melhoradas no *website*. A maneira como apresentamos os produtos é uma área que estamos a considerar melhorar. Atualmente, quando o cliente entra no nosso *website* e escolhe o produto que deseja, ele precisa de selecionar de imediato as especificações que deseja, se é o produto X com a capacidade Y e no estado Z, ou se é o produto X com a capacidade A e no estado B... ou seja, cada produto tem uma página distinta com as diferentes especificações, e por vezes isso torna-se um processo de consulta dos produtos mais complicado para o cliente, até mesmo para fazer comparações entre os produtos.

3. Quais são as características, ao longo de todo o processo transacional, que os seus clientes mais apreciam?

O nosso compromisso com o tempo de entrega. Sabemos que os produtos que vendemos, muitas vezes são comprados por clientes que estão ansiosos para recebê-los o mais rápido possível, e por isso investimos em reduzir o tempo de entrega.

4. Como é que a sua empresa procura combater a sobrecarga de informação no *website*?

Temos uma agência de comunicação que nos ajuda a ter os conteúdos e todas informações organizadas e com linguagem muito simples para o cliente, de forma a comunicar de forma o mais objetiva e direta possível com os clientes. Temos também no nosso *website* uma página que contém as perguntas mais comuns feitas pelos clientes e organizámo-las por temas específicos, para que o cliente consiga esclarecer a sua dúvida sem ter de ler todos os temas para chegar ao que pretende.

4.1. Como é que a sobrecarga de informação no *website* afeta os seus clientes?

N/A.

5. Como é que a sua empresa garante aos clientes que as informações do *website* são fiáveis, relevantes e precisas?

Todas as descrições dos nossos produtos no *website* são feitas com base nas descrições técnicas partilhadas pelos nossos fornecedores.

6. Já detetou na sua empresa alguma falha relativamente à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais?

Nunca enfrentámos uma falha em relação à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais dos nossos clientes. Caso ocorresse uma falha neste sentido, iríamos tratar a situação com o máximo de seriedade possível, e adotávamos medidas imediatas para resolver o problema.

6.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

6.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

7. Já detetou na sua empresa alguma falha devido às informações do *website*, produtos e/ou serviços estarem desatualizadas?

Não.

7.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

7.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

8. Já detetou na sua empresa alguma falha devido à insuficiência de informações acerca das devoluções, trocas e reembolsos?

Não, temos todas as políticas relacionadas a devoluções, trocas e reembolsos bem discriminadas, de forma a que os clientes compreendam facilmente as informações. Mas caso o cliente opte por nos contactar, por exemplo, também lhe informamos sobre os passos a seguir e damos-lhe todas as informações necessárias para o processo de troca, devolução, etc.

8.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

8.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

9. A sua empresa permite receber no *website* as *reviews* e *feedbacks* dos clientes?

Sim. No nosso *website* apresentamos os testemunhos dos clientes, feitos na plataforma *Trustpilot*, em que os clientes podem avaliar a sua experiência connosco de 1 a 5 estrelas, e fazer o seu comentário.

9.1. Como é que a sua empresa lida perante *reviews* e *feedbacks* negativos dos clientes?

Não apresentamos as *reviews* abaixo de 4 estrelas. Quando estamos a editar o nosso *website*, podemos filtrar os comentários para que apareçam apenas as *reviews* de 4 e 5 estrelas.

9.2. Como é que as *reviews* e *feedbacks* negativos afetam os seus clientes?

N/A.

10. Já detetou na sua empresa alguma falha no serviço de pós-venda?

Sim. Já ocorreu uma situação em que cometemos uma falha ao enviar um produto com especificações incorretas para um cliente.

10.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Quando tivemos conhecimento da falha, além de entrarmos de imediato em contacto com o cliente, pedimos desculpa pelo sucedido, e enviámos logo o produto correto ao cliente, sem qualquer tipo de custo adicional.

10.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

Resultou numa grande insatisfação por parte do cliente que, imediatamente, recorreu às redes sociais para expressar o seu descontentamento. No entanto, como agimos rapidamente, o cliente não esperou muito para receber o produto correto, o que ajudou a atenuar a sua insatisfação.

11. Já detetou na sua empresa alguma falha no acompanhamento do estado e movimento das encomendas?

Já tivemos clientes a contactar-nos com algum problema, sim.

11.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Entramos em contacto com a transportadora, para obter informações atualizadas sobre o estado da encomenda, e damos de imediato essas informações ao cliente.

11.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

Claro que criam uma certa ansiedade e nervosismo, especialmente quando não há informações claras sobre o estado da encomenda. Ainda para mais dado os produtos que são.

12. Qual foi a falha no serviço de comércio eletrónico que a sua empresa experienciou, que mais afetou os seus clientes?

Há relativamente pouco tempo, uma das carrinhas transportadoras das nossas parceiras sofreu um assalto, e tinha produtos nossos lá dentro, para vários clientes. Ou seja, foram afetados vários clientes.

12.1. Que medidas a sua empresa tomou, de forma a minimizar o impacto negativo nos seus clientes?

Assim que soubemos do assalto à carrinha e à perda dos produtos destinados aos clientes, agimos muito rapidamente. Entrámos em contacto com cada cliente afetado, explicámos a situação e reembolsámos o valor total que cada cliente tinha pago. Iniciámos ainda um processo de reembolso com a transportadora responsável, já que eles têm um seguro que cobre este tipo de situações. Claro que isto afetou de forma negativa os clientes, porque além de não terem recebido os produtos, ainda tiveram de esperar pelo reembolso. Mas a nossa prioridade foi sempre garantir que eles fossem devidamente reembolsados e dar-lhes o suporte necessário.

13. Que medidas considera que a sua empresa pode adotar, para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico, ao longo de todo o processo transacional?

Uma das medidas que consideramos fundamental para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico é a melhoria na rapidez de navegação no nosso *website*. Sabemos que um *website* com carregamento lento leva à frustração do cliente e até mesmo ao abandono do *website*.

O acompanhamento das entregas também é um elemento fundamental para melhorar a satisfação dos clientes. Atualmente, já oferecemos aos clientes três etapas de entrega, o que lhes permite acompanhar o progresso da encomenda em tempo real. Mas podemos adicionar mais dois ou três *steps* para uma comunicação ainda mais detalhada e transparente para com o cliente. Uma comunicação contínua e transparente com o cliente é muito importante. Se o cliente tem uma boa experiência de compra connosco, ele tende a partilhar essa experiência com outras pessoas, o que traz mais clientes para nós.

Entrevista com a PME12

1. Em que fase do processo transacional, os seus clientes mais abandonam o *website*?

Os clientes abandonam mais o nosso *website* na fase de consulta dos produtos.

1.1. Que medidas a sua empresa toma, de forma a reduzir a taxa de abandono do *website* por parte dos clientes?

O nosso *website* é construído com base na plataforma *Shopify*, que conta com bastantes ferramentas que nos permite acompanhar o percurso do cliente e identificar em que momento é que ele abandonou o *website*. Não sabemos os motivos pelos quais os clientes abandonam, mas por vezes conseguimos tirar algumas conclusões e fazer melhorias.

2. Quais são as características do seu *website* que os clientes mais apreciam?

As características que os nossos clientes mais apreciam são sem dúvida o design da página inicial e de todo o *website* em si, pois é um *website* dinâmico, interativo e muito intuitivo. Além disso, quanto à apresentação dos nossos produtos, procuramos ser o mais detalhado possível. Todos contém na sua descrição os ingredientes, o conteúdo nutricional e os alergénicos, e dado que são produtos alimentares e todos estão empacotados em caixas, não seríamos totalmente transparentes para os clientes, se não mostrássemos no *website* o que está no interior da caixa, ou seja, o produto alimentar em si, porque no fundo é isso que o cliente está a comprar.

2.1. Que características considera que ainda podem ser melhoradas no *website*?

Consideramos que uma medida que pode ser sempre melhorada no *website* é a usabilidade. Atualmente, as plataformas estão sempre em constante evolução, e é sempre possível tornar o *website* mais usável de forma a procurar melhorar toda a experiência do cliente

3. Quais são as características, ao longo de todo o processo transacional, que os seus clientes mais apreciam?

O prazo de entrega. Entregamos as encomendas em apenas 1 dia, para os artigos com disponibilidade imediata.

4. Como é que a sua empresa procura combater a sobrecarga de informação no *website*?

Não temos sobrecarga de informação. Procuramos não ser pesados em termos de informação, porque sabemos que o cliente não vai ler nem textos muito grandes nem muito corridos.

4.1. Como é que a sobrecarga de informação no *website* afeta os seus clientes?

N/A.

5. Como é que a sua empresa garante aos clientes que as informações do *website* são fiáveis, relevantes e precisas?

Os clientes podem confiar nos nossos produtos por várias razões. Ao nível das imagens, as imagens que temos dos produtos são fotografias tiradas internamente na empresa, e mais uma

vez, apresentamos sempre o conteúdo das caixas; a nível da informação nutricional, todas as informações que temos no *website* são validadas com a equipa de qualidade de produto; e a nível da informação do *website*, temos uma equipa responsável por manter toda a informação do *website* correta e atualizada.

6. Já detetou na sua empresa alguma falha relativamente à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais?

Não. Utilizamos um *software* de encriptação muito evoluído, onde todas as informações de pagamento são encriptadas, desde o momento inicial da compra até ao momento em que a encomenda é processada, e não são guardadas em nenhum servidor público.

6.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

6.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

7. Já detetou na sua empresa alguma falha devido às informações do *website*, produtos e/ou serviços estarem desatualizadas?

Não. Temos uma equipa responsável por manter todas as informações do *website* corretas e atualizadas.

7.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

7.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

8. Já detetou na sua empresa alguma falha devido à insuficiência de informações acerca das devoluções, trocas e reembolsos?

Nós não aceitamos trocas nem devoluções dos produtos. Contudo, se o produto estiver danificado e em mau estado, por razões alheias ao cliente, aí analisamos internamente e, se for caso, aceitamos a devolução e reembolsamos o cliente. Mas não faz parte da nossa política habitual aceitar devoluções, só mesmo em casos muito específicos.

8.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

8.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

9. A sua empresa permite receber no *website* as *reviews* e *feedbacks* dos clientes?

Não apresentamos as *reviews* dos clientes no *website*. Os clientes podem usar as redes sociais para esse efeito, temos *Instagram*, *Facebook* e um canal no *Youtube*, e aí os clientes podem dar o seu *feedback*.

9.1. Como é que a sua empresa lida perante *reviews* e *feedbacks* negativos dos clientes?

Respondemos sempre a todos os comentários, independentemente de serem positivos ou negativos.

9.2. Como é que as *reviews* e *feedbacks* negativos afetam os seus clientes?

Não creio que afetem os clientes.

10. Já detetou na sua empresa alguma falha no serviço de pós-venda?

Sim. Embora não ocorram com frequência, atrasos na entrega ou falhas logísticas, por exemplo, podem ocorrer.

10.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Trabalhamos para minimizar essas situações e garantir que os clientes sejam informados sobre qualquer possível atraso ou problema logístico que possa afetar a sua encomenda.

10.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

Como contactamos diretamente os clientes e informamo-los de imediato sobre algum problema, os clientes ficam mais tranquilos e compreendem a situação.

11. Já detetou na sua empresa alguma falha no acompanhamento do estado e movimento das encomendas?

Não.

11.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

11.1. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

12. Qual foi a falha no serviço de comércio eletrónico que a sua empresa experienciou, que mais afetou os seus clientes?

Na semana anterior à Páscoa, o nosso *website* ficou em baixo cerca de 24 horas, o que foi muito complicado, tanto para nós, porque é uma semana com um elevado número de vendas, como para os clientes, que se viram impossibilitados de fazer as suas encomendas.

12.1. Que medidas a sua empresa tomou, de forma a minimizar o impacto negativo nos seus clientes?

Assim que foi restabelecido, empenhámo-nos em minimizar o impacto sentido pelos clientes, e implementámos medidas para compensar o inconveniente. Enviámos uma *newsletter* aos

clientes registados, oferecendo um produto adicional gratuito em todas as encomendas, feitas desde esse dia até ao Domingo de Páscoa, variando consoante o valor da encomenda

13. Que medidas considera que a sua empresa pode adotar, para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico, ao longo de todo o processo transacional?

Melhorar o tempo de resposta. Em alturas com maior número de vendas pode ser mais longo do que desejado, o que pode causar alguma frustração nos clientes.

Entrevista com a PME15

1. Em que fase do processo transacional, os seus clientes mais abandonam o *website*?

Não conseguimos ter essa informação. Diria que a maioria dos clientes abandona o *website* na fase de pagamento.

1.1. Que medidas a sua empresa toma, de forma a reduzir a taxa de abandono do *website* por parte dos clientes?

N/A.

2. Quais são as características do seu *website* que os clientes mais apreciam?

Os clientes valorizam sobretudo as fotografias dos nossos produtos. Além de serem fotografias reais, com modelos reais, são tiradas de várias perspetivas. Fotografamos o mesmo produto com diferentes modelos, com diferentes tons de pele e tamanhos, para que os clientes consigam ter uma ideia mais realista de como os produtos ficam nos seus corpos e qual o tamanho mais adequado.

2.1. Que características considera que ainda podem ser melhoradas no *website*?

Talvez podemos melhorar a forma como apresentamos os produtos, porque estão todos juntos numa página, sem qualquer tipo de distinção entre eles, o que dificulta a facilidade dos clientes em encontrar os produtos desejados.

3. Quais são as características, ao longo de todo o processo transacional, que os seus clientes mais apreciam?

Além do produto em si, o embalamento. A embalagem é a primeira impressão que o cliente tem ao receber o produto em casa. Por isso, além de utilizamos embalagens resistentes, sustentáveis, e com um design bonito e atrativo, incluímos ainda um cartão personalizado na embalagem, com o nome do cliente, onde agradecemos a sua compra e o incentivamos a partilhar nas redes sociais. Dessa forma, criamos uma ligação e interagimos com os nossos clientes. E isto tem resultado, porque muitos clientes quando partilham os nossos produtos nas redes sociais identificam a nossa marca.

4. Como é que a sua empresa procura combater a sobrecarga de informação no *website*?

Nós evitamos ter sobrecarga de informação, para que o nosso *website* seja de fácil compreensão. O público-alvo da nossa empresa é composto maioritariamente por raparigas entre os 18 e os 30 anos. É uma geração que privilegia conteúdos curtos, simples e visualmente atrativos. Por isso, procuramos manter o nosso *website* apenas com informações relevantes e essenciais ao processo de compra, e evitar informações desnecessárias, que em nada acrescenta.

4.1. Como é que a sobrecarga de informação no *website* afeta os seus clientes?

N/A.

5. Como é que a sua empresa garante aos clientes que as informações do *website* são fiáveis, relevantes e precisas?

Quanto à informação no *website*, fazemos todos os possíveis para que a informação apresentada não contenha erros, mas se identificarmos algum erro, corrigimo-lo o mais rápido possível. Quanto às fotografias dos produtos, procuramos que as cores apresentadas sejam as mais parecidas com a realidade, para que os clientes tenham uma ideia mais realista do que estão a comprar.

6. Já detetou na sua empresa alguma falha relativamente à privacidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais?

Não.

6.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

6.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

7. Já detetou na sua empresa alguma falha devido às informações do *website*, produtos e/ou serviços estarem desatualizadas?

Não.

7.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

7.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

8. Já detetou na sua empresa alguma falha devido à insuficiência de informações acerca das devoluções, trocas e reembolsos?

Não, temos essas informações muito claras no *website*. Se o produto apresentar algum defeito, o cliente pode optar pela sua substituição ou pelo reembolso do valor pago. E a nossa empresa assume os custos dos portes de envio. Relativamente a trocas, só aceitamos trocas de tamanho e não de modelo. Contudo, o processo de troca pode demorar entre 15 a 20 dias, devido à necessidade de confeccionar um novo artigo.

8.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

8.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

9. A sua empresa permite receber no *website* as *reviews* e *feedbacks* dos clientes?

No *website* não temos uma seção específica para que os clientes partilhem as suas *reviews*. Muitos dos nossos clientes, entram em contacto connosco pelo *Instagram*, enviam-nos mensagem privada. E mesmo após a receção da encomenda, também nos enviam comentários e *feedback* pessoalmente pelo *Instagram*.

9.1. Como é que a sua empresa lida perante *reviews* e *feedbacks* negativos dos clientes?

N/A.

9.2. Como é que as *reviews* e *feedbacks* negativos afetam os seus clientes?

N/A.

10. Já detetou na sua empresa alguma falha no serviço de pós-venda?

A maior falha que temos no serviço de pós-venda é relativamente ao tempo de envio dos artigos. O nosso conceito de *slow fashion* implica que os produtos sejam todos feitos por encomenda, para evitar qualquer tipo de desperdício e seguindo uma política de produção sustentável. Devido a esta maneira de trabalharmos, o tempo de espera para que o cliente tenha o artigo em casa pode ser um bocadinho longo, sobretudo em períodos de maior fluxo de encomendas.

10.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

Estamos a trabalhar para melhorar esta falha, de forma a diminuir o tempo de produção e envio dos produtos, para que consigamos reduzir significativamente este tempo de espera dos nossos clientes.

10.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

O pós-venda é uma etapa essencial do processo de compra e venda online, e a demora na entrega pode causar uma certa ansiedade e desconforto nos clientes. Sobretudo no nosso caso, que muitas das encomendas são feitas mesmo antes da chegada do verão, nos meses de maio e junho... e claro que os clientes estão ansiosos e querem receber as encomendas o mais rápido possível.

11. Já detetou na sua empresa alguma falha no acompanhamento do estado e movimento das encomendas?

Não disponibilizamos a opção de acompanhamento em tempo real do estado das encomendas no nosso *website*.

11.1. Como é que a sua empresa lidou com essa(s) falha(s)?

N/A.

11.2. Como é que essa(s) falha(s) afetaram os seus clientes?

N/A.

12. Qual foi a falha no serviço de comércio eletrónico que a sua empresa experienciou, que mais afetou os seus clientes?

Lá está, as nossas falhas são principalmente relacionadas com o tempo de entrega, nas alturas com maior número de encomendas.

12.1. Que medidas a sua empresa tomou, de forma a minimizar o impacto negativo nos seus clientes?

Para lidar com essas falhas procuramos manter uma comunicação transparente com os nossos clientes. Informamos sobre os prazos de entrega estimados durante o processo de compra e mantemos os clientes atualizados sobre o progresso das suas encomendas.

13. Que medidas considera que a sua empresa pode adotar, para melhorar a satisfação dos clientes no serviço de comércio eletrónico, ao longo de todo o processo transacional?

Além do tempo de entrega, permitir o acompanhamento das encomendas em tempo real, para que os clientes possam acompanhar o estado da encomenda, para lhes transmitir uma maior sensação de segurança.