

DM

**Desafios do Comércio Digital,  
dos Principais Problemas às Soluções**  
O caso das empresas do comércio a retalho  
da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Cristina Maria Rodrigues Fernandes**  
MESTRADO EM GESTÃO



UNIVERSIDADE da MADEIRA  
*A Nossa Universidade*  
[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

outubro | 2025

**Desafios do Comércio Digital,  
dos Principais Problemas às Soluções**  
O caso das empresas do comércio a retalho  
da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Cristina Maria Rodrigues Fernandes**

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTAÇÃO

Carmen Marisela Fernandes de Freitas

## **Resumo**

A digitalização constitui uma das transformações mais marcantes do século XXI, impactando profundamente a forma como as empresas comunicam, operam e se relacionam com os consumidores. O comércio digital emerge neste contexto como motor de inovação, ampliando o alcance das organizações e promovendo novos modelos de negócio. Contudo, a sua expansão coloca desafios significativos ao comércio tradicional, que se caracteriza pela proximidade e interação presencial com o cliente, pilares ainda centrais em muitos setores, incluindo o comércio a retalho. Este estudo centra-se na Região Autónoma da Madeira (RAM), onde o contexto insular impõe constrangimentos específicos, como limitações logísticas, de infraestrutura e de acesso a recursos humanos e tecnológicos, que tornam a integração digital simultaneamente mais difícil e estratégica. O objetivo consiste em analisar os principais desafios e estratégias associados à integração do comércio digital pelas empresas do comércio tradicional, assim como compreender as razões que levam algumas organizações a não integrar este modelo de negócio, e comparar os resultados entre empresas de diferentes dimensões. A investigação conclui que as empresas do comércio a retalho da RAM reconhecem a relevância estratégica da digitalização, mas enfrentam limitações, e que a dimensão da empresa influencia nos desafios enfrentados e estratégias de integração adotadas.

**Palavras-chave:** Comércio tradicional; Comércio digital; E-commerce; Madeira.

## **Abstract**

Digitalisation is one of the most significant transformations of the twenty-first century, profoundly reshaping the way companies communicate, operate, and interact with consumers. Within this context, digital commerce has emerged as a driver of innovation, expanding organisational reach and enabling new business models. However, its expansion also poses considerable challenges to traditional commerce, which remains characterized by proximity and face-to-face interaction with customers, still a central pillar in many sectors, including retail. This study focuses on the Autonomous Region of Madeira (RAM), where the insular context entails specific constraints, such as logistical limitations, infrastructure gaps, and restricted access to technological and human resources, which make digital integration both more challenging and more strategic. The main objective is to analyse the key challenges and strategies associated with the integration of digital commerce by traditional retail companies, while also examining the reasons why some organisations choose not to adopt this business model, and to compare the results across firms of different sizes. The research concludes that retail companies in the RAM recognise the strategic relevance of digitalisation but face persistent limitations, and that firm size influences both the challenges encountered and the integration strategies adopted.

**Keywords:** Traditional commerce; Digital Commerce; E-commerce, Madeira

## Índice

Resumo.....	i
Abstract .....	ii
1 Introdução .....	1
2 Revisão de Literatura .....	4
2.1 Comércio Tradicional .....	4
2.2 Comércio Digital .....	5
2.3 Integração do Comércio Digital .....	9
2.4 Desvantagens do Comércio Digital .....	13
3 Metodologia .....	17
3.1 Construção do Questionário .....	18
3.2 Contexto do Estudo .....	20
3.3 Construção da Base de Dados .....	20
3.4 Recolha dos Dados .....	21
4 Resultados .....	23
4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	23
4.2 Teste de Normalidade e Análise de Fiabilidade .....	26
4.3 Empresas do Comércio a Retalho da RAM com Comércio Digital .....	26
4.3.1 Problemas Internos na Integração do Comércio Digital .....	28
4.3.2 Medidas Adotadas na Integração do Comércio Digital .....	30
4.3.3 Avaliação da Presença Online.....	31
4.4 Empresas do Comércio a Retalho da RAM sem Comércio Digital .....	33
4.4.1 Principais Obstáculos da Não Integração do Comércio Digital .....	34
4.4.2 Principais Razões de Permanência no Comércio Tradicional.....	35
4.4.3 Avaliação do Futuro do Comércio Tradicional.....	37
5 Discussão .....	38
6 Conclusão.....	43
7 Bibliografia .....	47
Anexos.....	53
Anexo A – Questionário às empresas do Comércio a Retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, da RAM.....	53
Anexo B – Tabela de médias, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Digital ...	67
Anexo C – Tabela de médias, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Tradicional. ....	68
Anexo D – Tabela de caracterização dos inquiridos, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Digital. ....	69

Anexo E – Tabela de caracterização das empresas, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Digital.....	70
Anexo F – Tabela de caracterização dos inquiridos, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Tradicional.....	71
Anexo G – Tabela de caracterização das empresas, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Tradicional.....	72

## **Índice de Tabelas**

Tabela 2.1 - Desvantagens do comércio digital por categoria.....	13
Tabela 3.1 - Matriz de correlação entre questão de investigação, hipótese de investigação, perguntas do questionário e tabela com os resultados.....	19
Tabela 4.1 - Características sociodemográficas dos Inquiridos .....	24
Tabela 4.2 - Características Sociodemográficas das Empresas.....	25
Tabela 4.3 - Problemas enfrentados pelas empresas de comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital.....	28
Tabela 4.4 - Medidas adotadas pelas empresas de comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital.....	30
Tabela 4.5 - Avaliação da presença online pelas empresas de comércio a retalho da RAM com comércio digital.....	32
Tabela 4.6 - Principais obstáculos para as empresas do comércio a retalho da RAM não integrarem o comércio digital .....	34
Tabela 4.7 - Principais razões para as empresas do comércio a retalho da RAM se manterem no comércio tradicional.....	35
Tabela 4.8 - Avaliação do futuro do comércio tradicional pelas empresas do comércio a retalho da RAM.....	37

## **Lista de Siglas**

CAE	Código de Atividade Económica
RAM	Região Autónoma da Madeira

## **1 Introdução**

A digitalização é caracterizada pelo processo de conversão de informações analógicas em formato digital, onde o seu desenvolvimento, tem levado a avanços significativos em diversas áreas, como comunicação, medicina, entretenimento, educação, ciência, negócios, entre outros (Alsufyani & Gill, 2022). Esta é uma das grandes transformações do séc. XXI, tendo vindo revolucionar a maneira como comunicamos, consumimos, fazemos negócio, pesquisa e entretenimento.

As tecnologias emergentes, fornecem a base para o processamento de informações de forma mais eficiente e rápida, existindo várias formas de realizar a digitalização, que é facilmente incorporada através de dispositivos eletrônicos, de fácil acesso, manipulação e partilha de informação (Rashid & Kausik, 2024). De acordo com Javaid et al. (2024), o desenvolvimento da automação e da inteligência artificial, tem impulsionado o crescimento do comércio digital, ao permitir maior eficiência nos processos e personalização da experiência do cliente.

O comércio é um promotor da economia mundial, onde os métodos de trabalho encontram-se cada vez mais desatualizados, abrindo espaço a uma substituição progressiva para novos procedimentos mais eficientes e flexíveis (Javaid et al., 2024). Adicionalmente, as valências da economia digital, atentam para a importância da inovação no comércio e para um papel estratégico mais eficiente por parte das empresas (Alves et al., 2023). Neste contexto, a digitalização é uma tendência emergente, tendo o potencial de transformar profundamente a maneira como as empresas operam, pelo que as mesmas são fortemente influenciadas em ajustar e aprimorar as suas capacidades digitais em todos os aspetos, a fim de sobreviver e prosperar (Alsufyani & Gill, 2022).

De acordo com Andonov et al. (2021), a integração da digitalização, gera impacto nas empresas que confrontadas com a globalização da economia, procuram utilizar uma variedade de canais e estratégias, encontrando no comércio digital um meio de comercializar os seus produtos ou serviços. No entanto, é fundamental que exista um planeamento estratégico na adoção destas ferramentas digitais, tendo em conta a crescente dependência da experiência de compra do cliente como elemento central do produto final. Esta realidade pode gerar tanto oportunidades como desafios para as empresas na economia digital (Javaid et al., 2024).

O comércio digital é caracterizado pela venda de produtos e serviços online, o que permite que as empresas consigam alcançar um maior público e mais diversificado, reduzindo significativamente as suas barreiras geográficas (Laudon & Traver, 2021). Este tipo de comércio tem desencadeado uma transformação significativa no panorama empresarial das empresas do comércio, mas ao mesmo tempo revoluciona a experiência de compra dos clientes.

No entanto, esta inovação coloca desafios complexos ao comércio tradicional, que é caracterizado pela prática de venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores através de lojas físicas (Kaur, 2011). Ao longo de décadas, as empresas de comércio tradicional têm adotado métodos e estruturas convencionais como parte integrante da cultura organizacional, representando o paradigma central das vendas tradicionais. Embora estes tipos de organizações continuem a ser uma componente significativa do sector do retalho, estas têm enfrentado alguns problemas, devido ao aumento do comércio digital e das compras online (Sagar, 2024).

A emergência do ambiente digital coloca várias oportunidades, mas também desafios às empresas do comércio digital, permitindo maior alcance do mercado, personalização da oferta e otimização dos processos. A integração de um ambiente digital confronta as empresas tradicionais, com desafios que englobam a ascensão da concorrência online, debatendo-se com a necessidade de investimento em tecnologia e marketing digital, e na personalização da experiência do cliente (Faruque et al., 2024).

Estas empresas têm de adaptar-se, estabelecendo presença online e implementando estratégias omnicanal que combinem experiências de venda física e online (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023). Assim, é possível manter a competitividade num ambiente económico em constante evolução, adotando estratégias que permitam o seu crescimento e inovação. É necessário que invistam em métodos tecnológicos digitais para otimizar processos internos, melhorar a eficiência e fornecer uma melhor experiência ao cliente, promovendo uma cultura inovadora. Contudo, é importante integrarem estratégias como o *click and collect*, e-commerce e de marketing digital, oferecendo ao consumidor uma experiência consistente em todos os pontos de contacto (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023; Wu, 2023; Sagar, 2024).

Em suma, a necessidade de mudança de paradigma por parte das empresas de comércio tradicional, está relacionada com a concorrência crescente, à internacionalização das empresas, às novas tendências de mercado como o e-commerce, a digitalização e o consumo sustentável, bem como às mudanças nas preferências dos consumidores. Como evidenciado por Davies et al. (2022), o comércio tradicional debate-se com a necessidade de uma adaptação acelerada para o comércio digital, sem perder a sua identidade cultural e o seu papel na economia local.

Apesar da crescente investigação sobre a integração digital no setor empresarial, subsiste uma lacuna significativa no que respeita à análise deste fenómeno em contextos periféricos e insulares, onde se verifica ainda uma escassez de estudos publicados. As empresas localizadas em insulares regiões, como a RAM, enfrentam desafios específicos como estrangulamentos logísticos, limitações de infraestrutura e dificuldades de acesso a recursos tecnológicos e

humanos, que tornam a digitalização simultaneamente mais difícil e estratégica (Tajuddin, 2025).

Adicionalmente, segundo os dados fornecidos na plataforma da empresa *Statista* (2024), a receita do volume de vendas do comércio digital tem crescido em Portugal, sendo que em 2020, atingia o valor de 4.01 bilhões de dólares. Contudo, observou-se um decréscimo em 2022, associado ao regresso dos consumidores às lojas físicas, após um período pandémico (COVID-19) de maiores restrições e receios dos consumidores, sendo esta quebra também destacada no relatório anual de Portugal do GEOPOST (2022). Ainda assim, estima-se que até ao ano de 2029 a economia portuguesa continue a crescer em relação às receitas do comércio digital, para valores de 7.71 bilhões de dólares (Statista, 2024).

Face aos dados supramencionados e à crescente integração e adaptação dos mercados para o comércio digital, quer por parte das empresas quer por parte dos consumidores, pretende-se que a aplicação deste estudo seja realizada nas empresas da RAM do sector do comércio a retalho, sendo este um pilar fundamental na economia local, representando a tradição e a conexão com a comunidade.

O objetivo do estudo é o de analisar a adaptação para o comércio digital no setor empresarial do comércio tradicional da RAM, pelo que pretende conhecer melhor os desafios enfrentados e estratégias adotadas pelas empresas que integraram o comércio digital, assim como, compreender as razões que levam as empresas de comércio tradicional a não optar pela integração. Tendo como base estes objetivos, este estudo pretende explorar as seguintes questões de investigação:

Q1 – Quais são os principais desafios que as empresas do comércio a retalho da RAM enfrentam na integração do comércio digital?

Q2 – Quais são as principais medidas adotadas pelas empresas do comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital?

Q3 – Quais as principais razões que levam as empresas do comércio a retalho da RAM a optarem por não integrar o comércio digital?

Como forma estrutural, o presente estudo apresenta-se em seis capítulos, sendo o primeiro a Introdução. O segundo capítulo da Revisão da Literatura, explora os conceitos chave como o comércio tradicional, destacando o papel da interação presencial com o cliente e os seus impactos na fidelização. Em seguida, analisa-se o comércio digital, com enfoque nos seus benefícios, exigências tecnológicas e impacto na competitividade empresarial. É também abordada a integração entre o comércio tradicional e o digital, refletindo sobre a coexistência e

complementaridade entre ambos os modelos. Encontram-se aqui também apresentadas as desvantagens e barreiras associadas à integração digital, nomeadamente os desafios técnicos, financeiros e culturais que ainda afetam muitas empresas, em particular as de menor dimensão. Neste capítulo são deduzidas as hipóteses de investigação.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, apresenta os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. No quarto capítulo são apresentados os resultados do questionário aplicado, organizados por dimensão da empresa e presença digital, sendo testadas as hipóteses de investigação. No quinto capítulo procede-se à discussão dos resultados, relacionando-os com a revisão de literatura existente e implicações práticas e teóricas. Por fim, no capítulo seis, a Conclusão, são apresentadas recomendações para as empresas que pretendem integrar o comércio digital.

## **2 Revisão de Literatura**

Samuel Johnson apresentou em 1755 o conceito de comércio como o “intercurso; troca de uma coisa por outra; intercâmbio de qualquer coisa; troca; tráfico” (Johnson, 2021). Mais recentemente, o comércio é entendido como “a atividade de compra e venda de bens e serviços; troca” (Oxford University Press, 2023, p. 135), que ocorre entre dois agentes, quer sejam pessoas, empresas ou países. Na economia, funciona como uma componente fundamental da criação de riqueza, distribuição de produtos e alocação de recursos. Atualmente associa-se comércio à economia e aos negócios, contudo, na sua fundação englobava um espectro muito mais amplo do que a atividade puramente comercial (Balkin, 2010).

### **2.1 Comércio Tradicional**

A fase inicial das atividades comerciais, são representativas do tempo em que o fator dinheiro ainda não predominava. A palavra comércio era desencadeada pela troca de mercadorias entre pessoas, com base nas suas exigências e necessidades, por forma a satisfazer as carências de todos (Singh & Mittal, 2022).

Na antiguidade, o comércio tradicional correspondia à troca comercial de bens ou serviços, através do sistema de troca direta (Uyan, 2017), existindo uma interação *face-to-face* entre comprador e vendedor. Dadas as lacunas deste modo de comercialização, verificou-se a necessidade de desenvolver um método de troca mais justo para ambas as partes, introduzindo-se o papel-moeda como sistema monetário (Poskart, 2020), tornando a substância “dinheiro” uma categoria económica mais prática e utilitária para os mercados, servindo como elemento de identificação do valor monetário de produtos ou serviços.

Segundo Singh e Mittal (2022), as transações comerciais através do sistema monetário mantinham-se como a modalidade predominante para a troca de mercadorias, abrangendo tanto transações nacionais quanto internacionais, motivadas por razões de natureza política e de segurança. No entanto, estas apresentavam algumas limitações como o erro de cálculo pelo fator humano, representando insegurança, e problemas nas transferências monetárias.

Os conceitos gerais de um mercado de comércio tradicional, compõem-se como um local físico público de permanente negociação de produtos, onde se inclui o movimento de mercadorias, bem como o seu fornecimento (Song et al., 2022). De acordo Kaur (2011), este tipo de comércio é caracterizado pela necessidade de contratar gestores de vendas, contabilistas e outros funcionários, pelo funcionamento em horário, maioritariamente, diurno num período estipulado, pela partilha de informação com a fraca concorrência, e pelo facto de as vendas dependerem da frequência com que os antigos e novos clientes compram para manter a organização a funcionar. No comércio tradicional, é muito mais fácil garantir o grau de confiança dos clientes, na medida em que podem optar por comprar num local físico, sendo um método de compra mais fiável para a maioria dos consumidores (Najib, 2022).

Contudo, o comércio tradicional não funciona de forma autónoma e independente, sendo apoiado por tecnologia, através de sistemas de gestão de inventário, transações financeiras e publicidade (Song et al., 2022). Laudon & Traver (2021) enfatizam que, embora o comércio tradicional dependa de um espaço físico, o consumidor é frequentemente influenciado por estratégias de marketing, através de meios de comunicação como a televisão e a rádio, motivando a sua deslocação à loja, por forma a concretizar a compra.

Devido às recentes alterações dos estilos de vida, as pessoas procuram a forma mais rápida, fácil e barata de realizar as suas compras, empurrando o comércio tradicional para uma alternativa hostil na compra de bens e serviços de grande parte da população (Song et al., 2022). Neste contexto, Jiménez et al. (2019) enfatizam que as maiores desvantagens das vendas tradicionais são a prática de preços mais elevados, maior desgaste a nível de tempo e deslocação, e uma menor variedade de produtos, levando a que estejam em risco de um dia poderem vir a desaparecer.

## **2.2 Comércio Digital**

O comércio digital corresponde a um modelo de negócio baseado na realização de transações comerciais através da internet, permitindo que as empresas vendam produtos e serviços online, alcançando uma audiência global (Jain et al., 2021). Este é impulsionado pelo avanço da tecnologia e da conectividade, proporcionando uma experiência de compra conveniente e

acessível para os consumidores, o que transforma a forma de compra e venda de produtos e serviços, desempenhando, assim, um papel fundamental na economia global (Alsufyani & Gill, 2022).

A ascensão do comércio digital dá-se na década de 1990, mas o surgimento da sua aplicabilidade ocorre na década de 1970, através do *Electronic Data Interchange* (EDI). Esta ferramenta, permitia a partilha de dados entre entidades industriais, fomentando o comércio digital através do desenvolvimento de cadeias de abastecimento e estratégias logísticas mais rápidas, fiáveis e com prazos de entrega mais precisos (Janssens, 2011).

Desde a década de 1990, a economia mundial presencia uma transição exponencial, que através do comércio digital, as empresas são encaminhadas para a transformação das suas operações baseadas em informação tecnológica (Ferrera & Kessedjian, 2019). Assiste-se a mudanças significativas no ambiente económico que se alarga a todas as áreas industriais. Altera-se o método de se fazer negócio, resultado da globalização e do investimento em tecnologias de informação (TI) (Jain et al., 2021).

Li et al. (2019) destacam as mudanças significativas observadas no comércio digital, evidenciando a crescente concentração em plataformas digitais, como por exemplo nas aplicações, onde é fornecida uma diversidade de produtos e serviços, sendo um elemento facilitador nas transações multilaterais entre consumidores e fornecedores, complementando assim as experiências das tradicionais “lojas online”. No entanto, a verdadeira criação de valor, não é exclusivamente baseada na autonomia, inovação tecnológica e no modo de compra dos utilizadores na plataforma, como envolve também toda a atividade externa que engloba fornecedores, clientes, entre outros intervenientes (Amit & Han, 2017; Parker et al., 2017; Verhoef et al., 2021).

As plataformas digitais, são assim utilizadas como um mercado de compra e venda, pelos diferentes tipos de utilizadores, como *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C), *Consumer-to-Business* (C2B) e *Consumer-to-Consumer* (C2C) (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). O desenvolvimento do comércio digital ampliou significativamente o alargamento do mercado no que se refere ao modelo de negócio B2C, proporcionando uma vasta rede de ligações a nível global, sendo uma mais-valia para empresas e consumidores (Santos, et al., 2023).

Existe uma previsão de crescimento significativo do comércio digital, impulsionado pelo investimento em tecnologias emergentes, as quais possibilitam a otimização dos processos de venda, a redução de custos operacionais e o aumento do volume de vendas, reforçando assim a eficiência e a competitividade das empresas no mercado global (Choshin & Ghaffari, 2017;

Verhoef et al., 2021). O avanço no comércio digital, promoveu o desenvolvimento de formas de pagamento mais automatizadas e otimizadas. Bezhovski (2016) aponta diversas formas de pagamento eletrônico, onde se inclui cartões de crédito ou débito, carteiras digitais, dinheiro virtual e pagamentos móveis. Reforça-se ainda, que a integração de sistemas de pagamento digital tornou os processos de compra mais simples, transformando o comércio digital numa atividade comercial mais atrativa (Basmantra, et al., 2024).

O desenvolvimento das formas de pagamento online tem vindo a transformar significativamente as transações comerciais, ao mesmo tempo que levanta preocupações relacionadas com a segurança e proteção dos dados pessoais e financeiros dos consumidores. Apesar de serem reconhecidos como métodos eficazes e, em muitos casos, seguros, os pagamentos eletrônicos continuam vulneráveis a fraudes digitais, o que evidencia a necessidade de reforçar os mecanismos de segurança e promover a confiança dos utilizadores neste tipo de operações (Singh & Mittal, 2022).

Embora a integração do comércio digital elimine grande parte da metodologia associada ao comércio tradicional, especialmente os processos presenciais de negociação e transação de produtos, surgem novas limitações significativas. Estas incluem desafios relacionados com a logística, segurança, experiência do cliente e dependência tecnológica, que ameaçam a eficiência operacional e exigem abordagens estratégicas diferentes (Airen, 2024).

Cao et al. (2024) enfatizam que o comércio digital está intrinsecamente associado a modelos de negócio baseados na internet, onde as transações ocorrem de forma remota e desmaterializada. Neste contexto, torna-se fundamental assegurar a integridade e autenticação das transações, quer ao nível do vendedor como do comprador.

Apesar da evolução e do desenvolvimento do comércio digital, ainda se verifica uma certa resistência no comércio tradicional. Tal ocorre devido à existência dos dois tipos de comércio, onde os consumidores têm a liberdade de escolher, em função da sua preferência e grau de confiança (Sharma et al., 2023). Contudo, Ravi et al. (2023) afirmam que o rápido progresso tecnológico revolucionou a esfera empresarial global, emergindo como uma força transformadora da indústria tradicional. Os autores sublinham ainda, que os pilares da evolução tecnológica, regem-se pela tecnologia, inovação, educação, conhecimento e investimento, dando espaço à nova era comercial, nomeadamente o comércio digital.

Relativamente à forma como os consumidores compram, Jiménez et al. (2019) enfatizam três fatores que estão a revolucionar esse processo. Primeiro, a ligação à internet, que é cada vez mais acessível a mais pessoas em todo o mundo. Segundo, os dispositivos móveis, são de

fácil utilização para qualquer indivíduo, independentemente da idade. E o terceiro, os “nativos da tecnologia”, as novas gerações utilizam estas ferramentas no seu quotidiano.

O comércio digital é caracterizado por ser omnipresente, na medida em que se encontra disponível em praticamente todo o lado e a toda a hora, o que liberta a restrição do mercado ao seu espaço físico e limitado, facilitando o processo de compra através do computador, em casa, no trabalho, ou através de um dispositivo móvel (Laudon & Traver, 2021).

No contexto do comércio digital, verifica-se uma maior conveniência para o consumidor, uma vez que os produtos são entregues diretamente na sua morada, eliminando a necessidade de deslocação a um espaço físico. Esta modalidade revela-se vantajosa não apenas para os clientes, mas também para as empresas, ao possibilitar a redução de custos operacionais, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, dado que diminui a dependência de colaboradores em loja física (Vyt et al., 2022). É assim, um *marketspace* que alarga o mercado além das fronteiras tradicionais, distanciando a localização temporal e geográfica (Laudon & Traver, 2021). Sob a perspetiva do consumidor, o conceito da omnipresença tecnológica e da internet, reduz os custos de transação e de presença num mercado (Dwivedi, et al., 2021). Deste modo, com a introdução de métodos como carteiras digitais, serviços bancários online, entre outros métodos de pagamento digital, para se efetuar uma transação de compra e venda, já não é necessário investir tempo e dinheiro para se deslocar a uma loja física, simplificando e agilizando a forma de compra dos consumidores (Putrevu & Mertzanis, 2024).

Considerando que o ser humano tendencialmente recorre ao menor esforço e procura reduzir a sua energia cognitiva, ou o esforço mental para executar uma tarefa, a escolha recai sempre pelo caminho que exige o menor esforço (Tversky & Kahneman, 1981). Shapiro e Varian (1999) sublinham este comportamento do consumidor, referenciando que é diferente pegarmos numa revista ou livro, e se quisermos mudar, temos de fazer um esforço mesmo que pequeno. No contexto de uma página Web, para o consumidor mudar a sua pesquisa está apenas a um clique de distância. No entanto, os utilizadores da Web são muito inconstantes, pelo que as empresas devem reforçar o seu investimento nesta plataforma, por forma a que o consumidor não perca o interesse nem a sua presença na marca (Tam & Ho, 2006).

A ascensão do comércio digital tem sido fortemente impulsionada pelo impacto das redes sociais, que se assumem como um canal determinante na forma como os consumidores procuram, avaliam e escolhem os produtos, conforme o evidenciado nas seguintes estatísticas (Aslam, 2023): 82% dos utilizadores ativos do Pinterest afirmam ter comprado produtos; 93% das pessoas que seguem pequenas e médias empresas no Twitter consideram comprar nas mesmas; 50% dos utilizadores do Instagram afirmam que usam a aplicação para fazer compras

semanalmente; 180 milhões de empresas usam o conjunto de aplicações do Facebook para se conectar com clientes e expandir as suas marcas; 73% dos compradores são mais propensos a considerar comprar numa marca se o vendedor entrar em contacto via LinkedIn; 84% dos espectadores compraram um produto ou serviço depois de o verem no YouTube.

Tendo em conta estes indicadores e segundo Kozielski et al. (2017), poderá ser colocado em causa a necessidade das empresas terem um sítio Web, considerando o desenvolvimento tecnológico em redor das aplicações. Na realidade, tem sido registado um crescimento exponencial da Internet nos negócios, onde utilizadores e empresas utilizam-na como meio facilitador de comunicação, promoção ou vendas (Paul et al., 2024). Consequência disso, é a crescente popularidade das redes sociais, representando uma ferramenta que funciona como um canal que atinge facilmente o público-alvo. Assim, Lopes e Pereira (2022) sublinham que adota-se e integra-se estratégias como o modelo PESO (*Paid, Earned, Shared, Owned*), como forma de acrescentar valor e alcance à marca, criando uma sensibilização contínua nos clientes, e utilizações multiplataforma para os meios de comunicação.

Segundo Laudon & Traver (2021), o comércio tradicional está a ser gradualmente suplantado pelo comércio digital, impulsionado pela competitividade dos vendedores online, que oferecem preços mais competitivos, associados à conveniência, a custos reduzidos e a uma maior diversidade de produtos online, representando uma ameaça significativa às lojas físicas.

O ambiente comercial começa a evoluir e a alta velocidade, exigindo uma adaptação por parte das empresas. O principal mercado de vendas começa a ser alterado do tradicional “offline” para o “online”, verificando-se um rápido crescimento e desenvolvimento dos sistemas de compra e logística online (Wang et al., 2021).

Atualmente, a integração do comércio digital constitui, um imperativo estratégico para a sustentabilidade e competitividades das empresas (Brenner, 2018), no entanto, a natureza e a magnitude dos desafios associados à sua integração, variam significativamente consoante a dimensão desta (Hojnik & Hudek, 2023). As grandes empresas tendem a dispor de mais recursos financeiros, humanos e tecnológicos para investir em inovação digital, ao passo que as micro, pequenas e médias empresas, enfrentam maiores constrangimentos estruturais e orçamentais, dificultando a sua adaptação aos novos modelos digitais (Omowole et al., 2024).

### **2.3 Integração do Comércio Digital**

A integração do comércio digital é um percurso estruturado que vai além da tecnologia. De acordo com Verhoef et al. (2021), implica mudança estratégica, capacitação de sistemas internos e articulação com sistemas externos. Esta integração configura-se como um processo

faseado e sistêmico, que combina decisões estratégicas com intervenções operacionais e de desenvolvimento de competências (Kraus et al., 2022). Kahveci (2025) enfatiza também que a adaptação de sistemas digitais é representada pela mudança estratégica e operacional, que influencia as interações externas, os processos internos da empresa e a gestão dos recursos, incluindo os ativos físicos, de capital humano, cultura organizacional e recursos financeiros. Contudo, Jiang et al. (2025) destacam que a adoção da tecnologia no comércio só é eficaz quando acompanhada por investimento em infraestrutura tecnológica, como a capacitação de recursos humanos e adaptação de processos internos. Assim, a adoção tecnológica e o investimento estratégico constituem um fator crítico para o sucesso do comércio digital.

A análise da integração do comércio digital, pode ser aprofundada através da aplicação de teorias clássicas da gestão que explicam o papel dos recursos, das dependências externa e das pressões institucionais no processo de mudança organizacional. A *Resource-Based View* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) destaca que a vantagem competitiva sustentável das empresas depende da posse e utilização de recursos valioso, raros, inimitáveis e insubstituíveis, ajudando a compreender, a ausência de competências digitais, capacidade financeira e infraestrutura tecnológica.

A teoria *Resource Dependence Theory*, proposta por Pfeffer e Salancik (1978), sublinha que as organizações dependem de recursos externos, como financiamento, tecnologia ou políticas públicas. Ainda assim, a Teoria Institucional desenvolvida por DiMaggio e Powell (1983), defende que as organizações adaptam-se a pressões coercivas, como a regulamentação e burocracia, normativas ao nível dos valores sociais e miméticas no caso da imitação de concorrentes, para alcançarem legitimidade.

Neste contexto, a dimensão da empresa influencia a integração e adaptação das empresas no comércio digital. As empresas de maior dimensão possuem competências organizacionais mais desenvolvidas, facilitando a integração do comércio digital e aumentando o seu nível de satisfação com o processo (González-Varona et al., 2021). Por sua vez, Sharabati et al. (2024) afirmam que independentemente da dimensão da empresa, existe um reconhecimento do impacto positivo do comércio digital, especialmente, nas empresas de menor dimensão, como resultado da sua flexibilidade na adaptação das estratégias.

As estratégias de integração do comércio digital, incluem investimentos em tecnologia, formação dos recursos humanos e parcerias estratégicas com empresas especializadas em e-commerce (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). A aplicação deste tipo de estratégias, ajuda a reduzir os desafios se as empresas estiverem dispostas a investir em tecnologia apropriada,

como softwares de e-commerce e análise de dados, para compreender o comportamento do consumidor online (Jiang et al., 2025).

Se o principal problema de integração do comércio digital, estiver associado a questões financeiras (Laudon & Traver, 2021), as empresas de menor dimensão estão expostas a mais dificuldades devido a recursos financeiros mais limitados em comparação com empresas de maior dimensão. Assim, a restrição financeira pode impactar negativamente a capacidade das pequenas empresas investir em tecnologias digitais e estratégias de integração, aumentando os desafios comparativamente a empresas com maiores dimensões e volume de faturação (Hojnik & Hudek, 2023), pelo que é possível deduzir que:

**H1: O principal problema enfrentado pelas empresas na integração do comércio digital é o elevado investimento financeiro.**

Para que a integração digital seja eficiente, não é suficiente investir em tecnologia, é igualmente imperativo desenvolver uma cultura interna propícia à mudança e promover a literacia digital entre os colaboradores. Neste sentido, Vial (2019) salienta que a formação dos recursos humanos em competências digitais, é um fator organizacional crítico que impulsiona a inovação e garante a implementação bem-sucedida de sistemas digitais alinhados com as estratégias das empresas.

Além disso, a formação contínua e o desenvolvimento de recursos humanos, são fundamentais para promover a integração do comércio digital. O sucesso deste tipo de comércio, depende diretamente da capacidade das organizações em formar os funcionários e fomentar a cultura interna, como um fator decisivo para manter a relevância e a competitividade no mercado digital (Djunaedi, 2025; Kahveci, 2025).

Assim, é importante capacitar os funcionários para os sistemas digitais, através de formação em novas tecnologias e estratégias de venda online, minimizando-se a sua resistência e aumentando as capacidades internas da empresa (Valtonen & Holopainen, 2025). Pelo que:

**H2: A principal medida que as empresas adotam na integração do comércio digital é na formação dos recursos humanos.**

Segundo Zhu e Kraemer (2002), empresas de maior dimensão podem enfrentar entraves estruturais que dificultam a adoção do comércio digital. As empresas de maior dimensão tendem a enfrentar inércia estrutural, caracterizada por hierarquias rígidas e burocracia, que dificulta a agilidade na transformação digital, exigindo estruturas paralelas e equipas multifuncionais para acelerar o processo (Shahzad et al., 2025). No entanto, existem aspetos

em que as empresas conseguem retirar melhores benefícios devido à sua dimensão, como no caso dos incentivos e estratégias por parte dos parceiros externos, que desempenham um papel relevante no processo de integração do comércio digital (Shahid et al., 2025). Assim, é possível inferir que:

**H3: A dimensão das empresas influencia o processo de integração do comércio digital.**

Por outro lado, a adaptação digital em empresas de maior dimensão é benéfica pelas parcerias externas e ecossistemas de inovação, sobretudo quando a estrutura interna limita a mobilização dos próprios recursos (Lokuge & Duan, 2023). Estas dispõem de maior capacidade de investimentos em tecnologia, formação de colaboradores e implementação de soluções digitais robustas, permitindo-lhes alcançar resultados mais consistentes e reduzir riscos associados à integração digital (Javaid et al., 2024; Alsufyani & Gill, 2022). Por outro lado, as micro e pequenas empresas enfrentam maiores barreiras financeiras e técnicas, o que condiciona a percepção positiva do impacto do comércio digital nas suas operações (Omowole et al., 2024). Assim, a literatura reforça que a dimensão da empresa influencia a forma como o desenvolvimento do comércio digital é avaliado, pelo que:

**H3a: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) fazem uma avaliação mais positiva ao desenvolvimento do comércio digital da sua empresa do que as de menor dimensão.**

Existem estudos que apontam que as micro e pequenas empresas enfrentam maiores problemas e falta de competências digitais, dificultando a adoção do comércio digital (Omowole et al., 2024). Por outro lado, Indiani et al. (2025) apontam a resistência à inovação como fator explicativo para a relutância das empresas de menor dimensão em adotar o comércio digital, resultante da percepção dos clientes, pela valorização de interações pessoais e modelos de compra tradicional. Pelo que:

**H3b: As empresas de maior dimensão reportam menos problemas internos na integração do comércio digital do que as de menor dimensão.**

Estudos recentes demonstram que as empresas de maior dimensão tendem a enfrentar menos obstáculos internos quando implementam a integração digital em comparação com empresas mais pequenas, sobretudo devido à sua capacidade estrutural, de recursos humanos qualificados e investimentos tecnológicos. Existem estudos empíricos que revelam que, embora as micro, pequenas e médias empresas enfrentem inibidores significativos, as pequenas e

médias empresas adotam medidas mais robustas de definição de responsabilidades internas para iniciativas digitais e intensificam os processos internos de transformação digital mais rapidamente do que as microempresas (Marolt et al., 2024).

Outro estudo de Packmohr et al. (2023), mostra que, embora as barreiras culturais e estruturais sejam percebidas em todos os tipos de empresas e indústrias, as grandes empresas reportam menos dificuldades nas barreiras organizacionais relativas à falta de recursos humanos e resistência interna. Estas barreiras são significativamente mais proeminentes em empresas de pequena e média dimensão, e carecem de mais recursos internos específicos para gerir a mudança digital. Neste seguimento:

**H3c: As empresas de maior dimensão adotam medidas diferentes na integração do comércio digital do que as de menor dimensão.**

## 2.4 Desvantagens do Comércio Digital

O comércio digital, apesar de ser um modelo de negócio bastante utilizado na realização de compras online, demonstra algumas desvantagens.

**Tabela 2.1** – Desvantagens do comércio digital por categoria.

<b>Categoria</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Consumidor</b>	Problemas de acesso devido à baixa cobertura de Internet em algumas regiões. Elevado grau de desconfiança em relação à segurança e qualidade do produto, devido aos contactos ocorrerem de forma indireta. Restrições no sistema de pagamento eletrónico internacional. Base jurídica imperfeita no âmbito da regulamentação da defesa do consumidor.
<b>Vendedor</b>	Dificuldade em assegurar os direitos de autor e propriedade intelectual. Lacunas no acesso digital em algumas regiões, sendo um entrave para alguns segmentos de mercado. Carência na forma de consciencialização do consumidor sobre produtos ou serviços. Livre acesso a características específicas dos produtos. Elevada concorrência e complexidade do panorama competitivo. Risco significativo na determinação de um preço estratégico.
<b>Estado</b>	Desenvolvimento de negócios ilegais. Divergências entre a legislação de cada Estado e a internacional. Regulamentação imperfeita para o ritmo acelerado do comércio digital. Eliminação de intermediários tradicionais, como fornecedores ou revendedores.

Fonte: Baseado em Drobyazko (2020).

Na tabela 2.1 é apresentada uma síntese das principais desvantagens do comércio digital, organizadas por categoria de interveniente, consumidor, vendedor e Estado. As desvantagens do comércio digital, abrangem desde problemas de confiança e acessibilidade tecnológica até desafios regulatórios e competitivos, refletindo a complexidade inerente à integração digital nos mercados atuais (Drobyazko, 2020).

De acordo com Taher (2021), as desvantagens do comércio digital dividem-se em técnicas e não técnicas. Entre as não técnicas, salientam-se a impossibilidade de experimentar o produto antes da compra, a ausência de contacto físico e interpessoal, atrasos ou danos na entrega, limitações no apoio ao cliente e a facilidade de comparação de preços, que intensifica a procura por opções de menor custo. No domínio técnico, destacam-se riscos de segurança, dependência de ligação à internet, vulnerabilidade a fraudes nos pagamentos e a necessidade constante de atualização das infraestruturas tecnológicas.

Com o aumento da conveniência, variedade e experiência de compra online, os consumidores estão a transitar para o comércio digital, o que pode resultar na diminuição do tráfego físico nas lojas (Kaur, 2011), levando à diminuição das vendas neste tipo de comércio (Sagar, 2024).

Assim, o comércio tradicional enfrenta desafios na integração do comércio digital devido à falta de infraestrutura tecnológica e resistência organizacional, uma vez que muitas empresas podem não ter a infraestrutura necessária, incluindo sistemas de pagamento online, segurança ao nível da proteção de dados e plataformas de e-commerce funcionais (Verhoef et al., 2021). As mudanças para o comércio digital, podem ser vistas com resistência dentro das organizações devido a preocupações com perdas de controlo do negócio, custos associados à integração e à necessidade de requalificação de funcionários (Jiang et al., 2025). Assim, é possível deduzir que:

**H4: O principal obstáculo das empresas para a não integração do comércio digital é a falta de recursos financeiros.**

A mudança nas preferências dos consumidores em direção ao comércio digital está a influenciar e a redefinir os modelos de negócio tradicionais, levando à adoção de estratégias de integração online-offline. A necessidade de se adaptar às preferências dos consumidores tem levado as empresas tradicionais a adotar estratégias de integração, como a criação de lojas online complementares às físicas. As empresas procuram oferecer uma experiência omnicanal (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023), combinando as vantagens do comércio físico (toque pessoal, experiência sensorial) com a conveniência e acessibilidade do comércio digital.

A manutenção do comércio tradicional, em detrimento da transição para o digital, encontra uma das suas justificações mais consistentes na valorização do atendimento presencial. Estudos recentes têm demonstrado a importância da experiência de compra, sobretudo em aspetos onde a confiança, a personalização e a relação de proximidade são altamente valorizados (Davies et al., 2022; Sagar, 2024). O comércio tradicional, assente no contacto humano, permite a construção de relações de lealdade e a transmissão de confiança, aspetos frequentemente apontados como insuficientemente reproduzidos em ambientes digitais (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023). Para além disso, a literatura destaca que a manutenção de práticas de venda presencial é percebida como parte integrante da identidade cultural e económica local, constituindo uma vantagem competitiva que resiste às pressões da digitalização (Wu, 2023). Assim, a permanência exclusiva no comércio tradicional pode ser entendida não apenas como resistência à inovação, mas como uma estratégia consciente de preservação de valor relacional e cultural, apresentando-se a seguinte hipótese:

**H5: A principal razão para a permanência, em exclusivo, das empresas no comércio tradicional é a valorização do atendimento presencial.**

A integração do comércio digital no comércio tradicional, é um processo técnico e sequencial, em que a adoção da tecnologia é condicionada por capacidades organizacionais. As empresas de maior dimensão enfrentam mais obstáculos e de maior dimensão, nomeadamente sistemas em rede, estruturas organizacionais hierárquicas e dependências processuais que elevam o custo e o risco da integração digital (Romero & Mammadov, 2025).

As motivações para manter o comércio tradicional e as perspetivas relativamente ao seu futuro também variam com a dimensão da empresa. Segundo Kallmuenzer et al. (2024) as empresas de maior dimensão apresentam problemas relacionados com a complexidade organizacional, preservação da marca e necessidade de continuidade operacional, ao passo que empresas de menor dimensão enfatizam os constrangimentos financeiros, carência de recursos humanos qualificados e incerteza sobre a proposta de valor do comércio digital. Assim:

**H6: A dimensão das empresas de comércio tradicional influencia a sua decisão de não integrar o comércio digital.**

As empresas de menor dimensão apresentam uma maior flexibilidade operacional, embora estejam limitadas por barreiras de ordem financeira e técnica, que restringem a integração tecnológica (Faruque et al. 2024). No entanto, estruturas organizacionais extensas, com cadeias de decisão mais longas e com maior fragmentação departamental, oferecem mais resistência à

mudança devido à necessidade de alinhar múltiplos meios tecnológicos e à percepção de risco associada a operações consolidadas (Kahveci, 2025). Desta forma:

**H6a: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) do comércio tradicional terão mais obstáculos para a não integração do comércio digital do que as de menor dimensão.**

O comércio digital, apesar do seu potencial transformador e da ampliação dos mercados, continua associado a obstáculos significativos que podem comprometer a sua implementação eficaz nas pequenas e médias empresas (Romero & Mammadov, 2025). Empresas de menor dimensão enfrentam limitações financeiras severas, uma lacuna notória de competências digitais, dificuldade com parcerias externas de fornecedores tecnológicos e resistência à mudança e adaptação (Omowole et al., 2024).

As razões que levam as empresas do comércio a retalho a não avançarem plenamente com a integração do comércio digital refletem-se, em grande medida, nas limitações associadas à sua dimensão. As microempresas tendem a enfrentar obstáculos estruturais mais evidentes, como a escassez de recurso financeiros, a falta de conhecimento especializado e a reduzida capacidade para investir em soluções tecnológicas, o que dificulta a integração de sistemas digitais (Choshin & Ghaffari, 2017; Omowole et al., 2024). Já as pequenas empresas, embora apresentem maior maturidade organizacional, evidenciam fragilidades ao nível da cooperação estratégica e da gestão logística, fatores que condicionam a adoção de canais digitais (Romero & Mammadov, 2025). As médias empresas, revelam constrangimentos distintos, relacionados sobretudo com a integração de sistemas complexos e a necessidade de quadros qualificados, o que se traduz em resistências adicionais (Kahveci, 2025).

Em síntese, os resultados evidenciam que a decisão de não integrar o comércio digital não decorre, na maioria dos casos, de um desinteresse por parte das empresas, mas antes de constrangimentos estruturais e práticos que variam consoante a sua dimensão. Deste modo, a dimensão organizacional condiciona a forma decisiva e a capacidade de integração de sistemas tecnológicos e digitais, estabelecendo diferenças significativas entre micro, pequenas e médias empresas (González-Varona et al., 2021; Djunaedi, 2025). Assim, é possível deduzir que:

**H6b: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) apresentam razões diferentes para permanecer no comércio tradicional comparado com as empresas de menor dimensão.**

A avaliação do futuro do comércio tradicional tende a variar em função da dimensão das empresas, refletindo diferentes perspectivas estratégicas e posicionamentos perante a digitalização. As empresas de maior dimensão, geralmente mais expostas à concorrência global e com maior capacidade de investimento, tendem a encarar o comércio tradicional como um modelo em progressiva transformação ou mesmo em risco de perda de relevância, face ao crescimento acelerado do comércio digital (Kallmuenzer et al., 2024; Kahveci, 2025). Por outro lado, as empresas de menor dimensão, mais enraizadas nas comunidades locais e com maior dependência da proximidade relacional com os cliente, valorizam o comércio tradicional como uma forma de diferenciação e continuidade cultural (Faruque et al., 2024). Esta divergência nas perceções resulta tanto da capacidade organizacional como da posição competitiva de cada segmento empresarial, evidenciando que a dimensão da empresa influencia de modo significativo a forma como é projetado o futuro do comércio tradicional, pelo que:

**H6c: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) avaliam de forma diferente o futuro do comércio tradicional comparado com as empresas de menor dimensão.**

### **3 Metodologia**

Este estudo, baseado numa filosofia positivista, adota uma abordagem dedutiva, para melhor compreender a integração do comércio digital no sector do comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, da RAM, tendo sido utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário.

A filosofia positivista é orientada pelo pressuposto de que a realidade social pode ser observada, medida e explicada de forma objetiva, com recurso a métodos científicos que asseguram a fiabilidade e validade dos resultados (Creswell & Creswell, 2023). A escolha desta perspectiva justifica-se pelo objetivo de identificar, quantificar e analisar os principais desafios, medidas de integração e razões associadas à integração (ou ausência dela) do comércio digital no setor do comércio a retalho da RAM.

De forma coerente com esta orientação, foi seguida uma abordagem dedutiva, uma vez que o estudo integra pressupostos teóricos previamente estabelecidos na literatura, designadamente sobre a digitalização, a adoção do comércio digital e as suas limitações para as empresas, e procura testá-los empiricamente no contexto específico em análise (Vial, 2019). Assim, o estudo procura confirmar, refutar ou complementar os quadros conceptuais existentes, de forma a contribuir para a compreensão mais aprofundada da realidade empresarial regional.

O presente estudo assenta numa abordagem metodológica de natureza quantitativa, operacionalizada através da aplicação de um questionário estruturado. Este instrumento de recolha de dados possibilita a obtenção de informação padronizada e comparável entre empresas de diferentes dimensões (micro, pequenas e médias), permitindo identificar padrões, diferenças e associações estatisticamente relevantes. A adoção de uma metodologia quantitativa reforça a objetividade do estudo e assegura a possibilidade de generalizar os resultados para o universo em análise, aumentando a validade externa e a robustez científica da investigação (Cochran, 1977; Creswell & Creswell, 2023).

### **3.1 Construção do Questionário**

O questionário foi construído para recolher informação, por forma a compreender as tendências e padrões da integração do comércio tradicional para o comércio digital, como os problemas enfrentados, a importância do comércio digital e suas ações ou estratégias de integração, assim como, as razões pelas quais as empresas de comércio tradicional mantêm este modelo de negócio. A construção do questionário seguiu as recomendações de Creswell e Creswell (2023), tendo sido auxiliado pelo software Microsoft Forms. As perguntas têm por base a revisão de literatura realizada, sendo constituído, na sua maioria, por questões fechadas, que serão avaliadas com base numa escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escolha desta escala é justificada pela sua validade e ampla utilização como ferramenta de medição em estudos das ciências sociais (Linkert, 1932a).

O questionário é composto por 41 questões e está dividido em seis partes: Secção I – Caracterização do Inquirido; Secção II – Caracterização da Empresa; Secção III – Importância do Comércio Digital; Secção IV – Problemas no Alargamento para o Comércio Digital; Secção V – Ação/Estratégia para a Adoção do Comércio Digital; e Secção VI – Empresas de Comércio Tradicional. A secção VI está destinada, exclusivamente, às empresas que optaram por não incorporar o comércio digital, mantendo o seu modelo unicamente no comércio tradicional.

De acordo com Creswell e Creswell (2023), uma fase de pré-teste de um questionário é importante pois permite identificar e corrigir possíveis problemas antes da sua aplicação. Pelo que foram seleccionadas 20 pessoas, 12 proprietários com ligação ao mundo empresarial. As restantes 8 pessoas eram de diferentes estratos sociais e educativos, por forma a perceber a existência de alguma dificuldade na compreensão do questionário ou na composição das perguntas. Concluída esta fase, surgiram questões e sugestões de melhoria, que permitiram melhorar a clareza e precisão das perguntas. A versão final do questionário, o qual é apresentado no Anexo A, ficou concluída em junho de 2024.

A RAM foi selecionada como área geográfica específica para a realização do estudo, onde a população do estudo é abrangida por 1.523 empresas, aplicadas ao contexto empresarial da RAM, apresentando-se um questionário, onde as categorias encontram-se organizadas numa escala de classificação predefinida, apresentadas por “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (Creswell & Creswell, 2023). Deste modo, é possível a validação das hipóteses de investigação, através da sustentação da revisão de literatura e da aplicação do questionário, suportando os resultados e as conclusões que se pretende nesta investigação.

Com o objetivo de assegurar a coerência entre as questões de investigação, as hipóteses formuladas e o instrumento de recolha de dados, elaborou-se uma matriz de correlação entre as questões de investigação, as hipóteses, as perguntas do questionário e a identificação das tabelas com os resultados (Tabela 3.1). Esta matriz permitiu operacionalizar as variáveis em estudo e garantir que cada hipótese fosse adequadamente medida através do questionário aplicado às empresas do comércio a retalho da RAM.

**Tabela 3.1 – Matriz de correlação entre questão de investigação, hipótese de investigação, perguntas do questionário e tabela com os resultados.**

<b>Questão de Investigação</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Perguntas do Questionário</b>	<b>Tabela</b>
<b>Q1 – Quais são os principais desafios que as empresas do comércio a retalho da RAM enfrentam na integração do comércio digital?</b>	H1: O principal problema enfrentado pelas empresas na integração do comércio digital é o elevado investimento financeiro.	Q29	4.3
	H3a: As empresas de maior dimensão fazem uma avaliação mais positiva ao desenvolvimento do comércio digital do que as de menor dimensão.	Q11, Q17, Q18	4.5
	H3b: As empresas de maior dimensão reportam menos problemas internos na integração do comércio digital do que as de menor dimensão.	Q11, Q22, Q29	4.3
<b>Q2 – Quais são as principais medidas adotadas pelas empresas do comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital?</b>	H2: A principal medida adotada pelas empresas na integração do comércio digital é a formação dos recursos humanos.	Q31	4.4
	H3c: As empresas de maior dimensão adotam medidas diferentes na integração do comércio digital do que as de menor dimensão.	Q11, Q31	4.3
<b>Q3 – Quais as principais razões que levam as empresas do comércio a retalho da RAM a optarem por não integrar o comércio digital?</b>	H4: O principal obstáculo das empresas para a não integração do comércio digital é a falta de recursos financeiros.	Q33	4.6
	H5: A principal razão para a permanência, em exclusivo, das empresas no comércio tradicional é a valorização do atendimento presencial.	Q36	4.7

	H6a: As empresas de maior dimensão terão mais obstáculos para a não integração do comércio digital do que as de menor dimensão.	Q11, Q33	4.6
	H6b: As empresas de maior dimensão apresentam razões diferentes para permanecer no comércio tradicional comparadas com as empresas de menor dimensão.	Q11, Q36	4.7
	H6c: As empresas de maior dimensão avaliam de forma diferente o futuro do comércio tradicional comparadas com as empresas de menor dimensão.	Q11, Q40	4.8

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 Contexto do Estudo

Este estudo foi realizado no contexto do sector do comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, da RAM. O setor em análise foi selecionado por se tratar de um setor tipicamente associado ao comércio tradicional, onde predominam as micro, pequenas e médias empresas que assentam a sua atividade em práticas de proximidade, contacto direto com os clientes e modelos de negócio enraizados em estruturas familiares. Estas características tornam-no particularmente relevante para compreender os desafios da adaptação para o comércio digital, uma vez que enfrenta constrangimentos específicos ao nível de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, que não se verificam com a mesma intensidade em setores de maior dimensão ou em empresas digitalmente consolidadas.

A escolha da RAM, justifica-se pela singularidade do seu contexto insular, marcado por limitações geográficas, logísticas e de mercado, que condicionam as estratégias empresariais e a adoção de tecnologias digitais. A insularidade implica custos acrescidos de transporte e distribuição, reduzida dimensão de mercado interno e uma forte dependência do turismo, fatores que influenciam de forma significativa a capacidade das empresas locais em acompanhar a transformação digital. Além disso, a RAM constitui um território onde o comércio tradicional continua a desempenhar um papel central na estrutura económica e social, o que torna a análise do equilíbrio entre o comércio tradicional e digital ainda mais pertinente (Tajuddin, 2025; Davies et al., 2022).

### 3.3 Construção da Base de Dados

Devido à indisponibilidade das entidades públicas e associações locais em facultar bases de dados e informação sobre as empresas da RAM, para a realização desta investigação, foi necessário criar uma base de dados. A construção da base de dados adotou os seguintes

critérios: 1) empresas com sede na RAM, por representarem um setor tipicamente tradicional, com relevância regional, disponibilidade de dados e aplicabilidade a contextos semelhantes; e 2) ter uma atividade enquadrada no número 47 da secção G da Classificação das Atividades Económicas (CAE), Rev.3, nomeadamente, comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos. Este tipo de comércio, corresponde à atividade de revenda a retalho envolvendo a venda direta de bens, sejam novos ou usados, sem que haja qualquer transformação neles, para consumidores finais, empresas e outras instituições, através de estabelecimentos (CAE Rev.3, 2007).

De acordo com os últimos dados estatístico oficiais disponíveis, em 2023, existiam 33.934 empresas com sede na RAM, das quais 3.712 empresas operavam no sector do Comércio, destas 1.985 empresas tinham como atividade o Comércio a Retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos (DREM, 2025). A base de dados para a realização deste estudo foi construída nos meses de março a maio do ano de 2024, tendo a informação necessária, nomeadamente, CAE, denominação comercial, morada, site, email e telefone, sido recolhido para um total de 1.523 empresas. Para a construção da base de dados foram utilizadas as seguintes fontes: 1) o motor de busca Google; 2) a base de dados da Iberinform, que abrange por mais de 2 milhões de entidades em Portugal e recolhe informação a partir do Instituto dos Registos e Notariado, Direção-Geral da Administração da Justiça, entre outras entidades (Iberinform, 2024), e de fontes privadas, nomeadamente, o website da EInforma, que é uma marca licenciada pela INFORMA D&B (eInforma, 2024); 3) a base de dados da Raciuss (Raciuss, 2024); e 4) o Portal Código Postal (Código Postal, 2024), sendo o último período de consulta destas plataformas, dia 27 de março de 2024.

### **3.4 Recolha dos Dados**

O presente estudo seguiu os princípios éticos, incluindo-se o consentimento informado dos participantes, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas, as quais seriam utilizadas, exclusivamente, nesta investigação.

Das 1.523 empresas que compõem a base de dados, distribuiu-se o questionário de modo online, em formato digital, através de link enviado por email a 195 entidades e através de redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp) a 278 empresas. A divulgação dos questionários, também teve a colaboração da Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio e Indústria da Madeira (ACIF-CCIM) e do Balcão do Investidor da Câmara Municipal do Funchal, que distribuíram o link via email pelas empresas associadas, tendo por base os critérios do estudo.

Numa primeira fase, de julho de 2024 a setembro de 2024 foram recolhidos 21 questionários online. Para aumentar a percentagem de respostas foi necessário proceder à entrega em papel para a realização dos questionários nas empresas, entre outubro de 2024 a fevereiro de 2025. Em formato físico, procedeu-se à recolha de 140 questionários, em formato de entrevista, junto dos empresários e responsáveis de loja, nos respetivos estabelecimentos da sua atividade comercial. Nesta segunda fase, foi possível recolher 214 questionários em formato online e físico.

Em suma, entre julho de 2024 e fevereiro de 2025, foram recolhidos 214 questionários, tendo sido eliminados 9 questionários pelo facto das empresas não terem sede na RAM e 29 questionários porque as empresas não exerciam atividade no CAE pretendido. Assim, foram eliminados 38 questionários que não correspondiam aos critérios estabelecidos nesta investigação.

A amostra final corresponde a 176 empresas, ou seja, 8,92% do total das empresas da RAM, de acordo com os dados de 2023, não atingindo o objetivo inicialmente estabelecido de 323 empresas, de acordo com os critérios padronizados por Cochran (1977) para uma população finita, uma margem de erro de 5% e uma margem de confiança de 95%. Embora o tamanho da amostra seja uma das limitações deste estudo, consideramos que a mesma é representativa das empresas do sector do comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, da RAM.

Importa ainda salientar que, embora a amostra não tenha atingido o tamanho ideal previsto pelo cálculo de Cochran (1977), a sua composição releva-se representativa da estrutura empresarial da RAM. De acordo com os dados oficiais, 99,9% das empresas regionais pertencem ao grupo das micro e pequenas empresas, 198 são de média dimensão e apenas 34 de grande dimensão (DREM, 2025). Com efeito, a proporção de micro e pequenas empresas na amostra aproximam-se da distribuição efetiva observada no tecido empresarial regional, assegurando uma correspondência adequada entre os estratos definidos e a realidade da população. Do mesmo modo, a distribuição das respostas pelo CAE acompanha, de forma consistente a especialização setorial da RAM no comércio a retalho, o que reforça a validade externa dos resultados obtidos. Assim, considera-se que esta amostra abrange uma proporção representativa das empresas do comércio a retalho da RAM, pelo facto de 81% das empresas inquiridas pertencerem ao grupo das micro e pequenas empresas, refletindo a estrutura predominante do tecido empresarial regional.

## **4 Resultados**

No presente capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos ao longo do estudo, em conformidade com a metodologia delineada no capítulo anterior. O objetivo principal é o de analisar, de forma clara, os dados recolhidos, identificando padrões, tendências e relações que permitam responder às questões de investigação e testar as hipóteses de investigação. O tratamento dos dados e a análise das respostas obtidas foi realizada através do programa Statistical Package for Social Science (SPSS 30.0).

### **4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

A Tabela 4.1 apresenta a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, de acordo com a sua idade, género, estado civil, habilitações literárias, experiência e situação laboral. Participaram no questionário praticamente o mesmo número de indivíduos do género masculino e feminino. Relativamente à idade, existe uma predominância etária acima dos 40 anos (56,5%), os participantes com menos de 30 anos correspondem a cerca de 20% dos inquiridos. Em termos do estado civil, a maioria dos inquiridos são casados (37,3%) ou solteiros (28,2%). A nível de habilitações, cerca de 40% da amostra possui um grau do ensino superior e 28,2% o ensino secundário.

No que respeita à experiência laboral, 73,7% dos inquiridos possuem mais de 10 anos de experiência, sendo que os inquiridos com mais de 15 anos de experiência laboral correspondem a 53,7%. A maioria trabalha na empresa há menos de 10 anos (70,6%), e as funções de sócio-gerente (28,8%), responsável de loja (24,3%) ou funcionário (23,2%), refletindo numa amostra diversificada ao nível das funções. Esta composição da amostra é adequada aos objetivos do estudo, uma vez que garante a participação de indivíduos com experiência consolidada no setor e, simultaneamente, uma diversidade de funções que assegura um conhecimento abrangente sobre a realidade das empresas face ao comércio digital.

A Tabela 4.2 apresenta as características sociodemográficas das empresas que compõem a amostra, sendo possível verificar que a maioria são microempresas, com 44,6%, seguidas de pequenas empresas com 37,9% e as médias empresas com 9%. No inquérito não houve a participação de nenhuma empresa de grande dimensão.

**Tabela 4.1 – Características Sociodemográficas dos Inquiridos.**

<b>Caracterização do Inquirido</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Feminino	87	49,20%
	Masculino	89	50,30%
	Outro	1	0,60%
<b>Idade</b>	< 30 anos	36	20,30%
	30 a 40 anos	41	23,20%
	41 a 50 anos	46	26,00%
	> 50 anos	54	30,50%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro/a	50	28,20%
	Casado/a	66	37,30%
	União de facto	18	10,20%
	Divorciado/a	17	9,60%
	Outro	26	14,70%
<b>Habilitações</b>	1º Ciclo ou ensino primário	1	0,60%
	2º Ciclo ou ensino preparatório	9	5,10%
	3º Ciclo (9º ano de escolaridade)	34	19,20%
	Ensino Secundário	50	28,20%
	Licenciatura	53	29,90%
	Mestrado	13	7,30%
	Doutoramento	3	1,70%
	Outra	14	7,90%
<b>Experiência Laboral</b>	< 5 anos	15	8,50%
	5 a 10 anos	31	17,50%
	11 a 15 anos	36	20,30%
	16 a 20 anos	49	27,70%
	> 20 anos	46	26,00%
<b>Trabalho na Empresa</b>	< 5 anos	73	41,20%
	5 a 10 anos	52	29,40%
	11 a 15 anos	26	14,70%
	16 a 20 anos	12	6,80%
	> 20 anos	14	7,90%
<b>Situação Laboral</b>	Sócio-gerente	51	28,80%
	Gerente	33	18,60%
	Responsável de Loja	43	24,30%
	Funcionário/a	41	23,20%
	Outra	9	5,10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta classificação teve como base o número de pessoas empregues pelas empresa, de acordo com a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia. Assim, 91,5% da amostra é composta por pequenas e médias empresas, sendo os restante 8,5% empresas que não foi possível identificar o número de funcionários. A grande maioria das empresas inquiridas têm como mercado principal o mercado regional, com 80,8%, seguido de 8,5% que indicam o mercado local, 5,6% o mercado nacional e 5,1% o mercado internacional.

**Tabela 4.2 – Características Sociodemográficas das Empresas.**

Caracterização Empresa		N	%
Dimensão	Microempresas	79	44,60%
	Pequenas Empresas	67	37,90%
	Médias Empresas	16	9%
	Grandes Empresas	0	0%
	Não sei	15	8,50%
Principal Mercado	Local	15	8,50%
	Regional	143	80,80%
	Nacional	10	5,60%
	Internacional	9	5,10%
Cliente Principal	Clientes Individuais	110	62,10%
	Empresas Locais	2	1,10%
	Empresas Regionais	37	20,90%
	Empresas Nacionais	3	1,70%
	Empresas Internacionais	1	0,60%
	Revendedores/Distribuidores	8	4,50%
	Outros	16	9%
Presença Online	Sim	128	72,30%
	Não	49	27,70%
Vendas Online	Sim	98	55,40%
	Não	79	44,60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao tipo de cliente principal, destaca-se a predominância para clientes individuais (62,1%), seguindo-se as empresas regionais (20,9%), os revendedores/distribuidores (4,5%), enquanto as empresas nacionais e internacionais representam menos de 2,5% no total do tipo de clientes. Das empresas inquiridas, 72,3% indicam ter presença online, embora apenas 55,4% indicam realizar vendas através de plataformas digitais. Para uma caracterização mais

detalhada, consultar os anexos D, E, F e G, onde se encontram informações complementares e dados de suporte à análise efetuada.

#### **4.2 Teste de Normalidade e Análise de Fiabilidade**

Com o objetivo de aferir a distribuição das variáveis em análise, foi realizada uma análise de normalidade, recorrendo aos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, adequados à avaliação da aderência dos dados à distribuição normal.

Os resultados obtidos mostram que a maioria das variáveis não tem uma distribuição normal, assim, serão utilizados testes estatísticos não paramétricos, nomeadamente, o teste Kruskal-Wallis, para comparar as médias das respostas entre os diferentes grupos de empresas e testar as hipóteses de investigação.

Para confirmar a consistência interna do questionário foi apurado o Coeficiente de Cronbach, cujos valores variaram entre 0,644 e 0,828, indicando níveis de fiabilidade considerados adequados. Estes resultados evidenciam a fiabilidade adequada das escalas utilizadas, uma vez que, segundo a literatura, valores acima de 0,60 são considerados aceitáveis, enquanto que valores superiores a 0,80 demonstram que existe uma consistência interna adequada (Creswell & Creswell, 2023), assegurando a robustez das escalas utilizadas neste estudo.

#### **4.3 Empresas do Comércio a Retalho da RAM com Comércio Digital**

Com base nas médias obtidas pelas micro, pequenas e médias empresas do comércio a retalho da RAM, é possível identificar um conjunto de perceções partilhadas, bem como algumas diferenças relevantes entre os grupos empresariais relativamente ao desenvolvimento do comércio digital.

A avaliação da presença online pelas empresas de comércio a retalho da RAM em relação ao comércio digital, está representada no Anexo B, sendo que as empresas demonstram, de forma geral, um elevado grau de satisfação no que respeita ao desenvolvimento do comércio digital. Isto é visível no “Grau de satisfação dos seus clientes em relação ao desenvolvimento do comércio digital na sua empresa”, apresentando uma pontuação média de 4,72 (sendo 1 “muito insatisfeito” e 5 “muito satisfeito”), com valores bastante consistentes entre os grupos (micro 4,76; pequenas 4,75; médias 4,64) o que demonstra que as empresas consideram que existe um elevado grau de confiança na aceitação e satisfação do comércio digital por parte dos seus clientes.

Analisando a questão sobre o “Grau de satisfação em relação ao desenvolvimento do comércio digital”, em Anexo B, verifica-se uma avaliação globalmente muito positiva por parte das empresas, com todas as médias acima de 4 valores (sendo 1 “muito insatisfeito” e 5 “muito satisfeito”). As médias empresas apresentam uma pontuação ligeiramente mais elevada 4,18, seguidas das microempresas 4,10 e das pequenas empresas 4,06. Embora se observe uma tendência para um maior grau de satisfação nas empresas de maior dimensão, as diferenças entre os grupos não são estatisticamente significativas, evidenciando que, de forma transversal, todas as tipologias empresariais revelam um elevado grau de satisfação com o desenvolvimento do comércio digital.

Por outro lado, “Como considera a concorrência online”, em Anexo B, apresenta uma média de 4,14 (sendo 1 “muito fraca” e 5 “muito forte”). Os resultados indicam que à medida que aumenta a dimensão da empresa, aumenta também a percepção de que existe uma concorrência mais intensa no domínio do comércio digital. A média da resposta a esta questão nas microempresas é de 3,76 e nas de média dimensão é de 4,55, sendo de salientar que nesta questão foi identificada diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes tipos de empresas.

A questão sobre a “Segurança e a proteção de dados ao nível do comércio digital”, em Anexo B, apresenta a média mais elevada de 4,83 (sendo 1 “nada importante” e 5 “muito importante”), com valores igualmente consistentes e muito elevados, sendo superior a 4,5 nas diferentes dimensões. O resultado demonstra um consenso, no que respeita à importância da segurança digital, que é percecionada como um fator indispensável na operação e credibilidade do comércio digital.

Na questão “A eficácia dos métodos de entrega e logística utilizados no comércio digital”, em Anexo B, a média foi de 3,44 (sendo 1 “nada eficaz” a 5 “muito eficaz”), o que poderá refletir as limitações operacionais ao nível da logística e distribuição, especialmente em empresas de maior dimensão, podendo limitar as compras e o crescimento das vendas online.

A avaliação do nível de regulamentação, em Anexo B, situa-se num valor médio global de 4,05 (sendo 1 “nada regulamentado” e 5 “muito regulamentado”), com valores médios entre as micro de 3,88, pequenas de 4,17 e médias 4,09. Este resultado indica que, de forma geral, as empresas reconhecem a existência de um enquadramento regulamentar, que pode ser um entrave a exigências burocráticas e custos de conformidade. Por outro lado, a avaliação da burocracia apresenta um valor médio de 4,01 (sendo 1 “nada burocrático” e 5 “muito burocrático”), mostrando que, embora todas as empresas reconheçam a relevância da burocracia

no processo de digitalização, estas enfrentam processos administrativos mais complexos devido ao volume de operações e diversidade de atividades.

A questão relativa à comparação dos hábitos de consumo entre clientes online e em relação aos clientes que compram na loja física (sendo 1 “nada diferente” e 5 “muito diferente”), em Anexo B, apresenta um valor médio de 3,67. As médias empresas destacam-se com o valor mais elevado (3,91), ao contrário das micro (3,52) e pequenas (3,58), que registam valores inferiores. Estes resultados sugerem que, quanto maior a dimensão da empresa, maior é a percepção de diferenças entre consumidores digitais e físicos, refletindo padrões de compra distintos consoante o canal de compra utilizado.

#### 4.3.1 Problemas Internos na Integração do Comércio Digital

A Tabela 4.3 apresenta os principais problemas internos enfrentados pelas empresas de comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital. Esta análise permite identificar os desafios enfrentados que influenciaram diretamente a eficácia da adaptação e competitividade empresarial.

**Tabela 4.3** – Problemas enfrentados pelas empresas de comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital.

Problemas na integração	Empresas			Média
	Micro	Pequenas	Médias	
Falta de conhecimento técnico.	3,50	3,92	3,82	3,75
Investimento muito elevado.	4,12	4,47	3,91	4,17
Formação dos funcionários.	3,69	4,11	3,73	3,84
Problemas com a conexão dos novos sistemas digitais com os sistemas antigos.	3,57	4,11	3,64	3,77*
Segurança dos dados.	3,86	4,03	4,18	4,02
Gestão de inventário havendo dificuldade em realizar o acompanhamento simultâneo do stock online e físico.	3,60	3,69	3,64	3,64
Mudança na experiência do cliente para o comércio digital.	3,83	3,94	4,00	3,92
Problemas na distribuição de produtos comprados online.	3,43	3,97	3,73	3,71
Suporte ao cliente, mantendo um bom atendimento através de canais digitais.	3,74	3,94	3,82	3,83
Problemas internos enfrentados pela sua empresa na integração do comércio digital.	3,21	3,86	3,36	3,48*

\*p<0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da tabela evidencia que as respostas dos inquiridos que avaliaram os vários problemas de integração do comércio digital, numa escala de 1 “não significativo” a 5 “muito significativo”, revela dificuldades relevantes nos diferentes tipos de empresa. Verificou-se uma diferença estatisticamente significativa nos “Problemas com a conexão dos novos sistemas digitais com os sistemas antigos”, com uma média global de 3,77, e as pequenas empresas voltam a destacar-se pela maior percepção de dificuldades, com uma média de 4,11. Este resultado, demonstra um problema estrutural relacionado com a compatibilidade e integração entre infraestruturas tecnológicas, sendo que muitas empresas têm sistemas que não têm compatibilidade com as plataformas digitais, criando entraves à eficiência e à automatização dos processos.

No que diz respeito ao “Investimento muito elevado”, apresenta a média geral mais alta 4,17, revelando que o custo financeiro da integração do comércio digital é percebido como uma barreira significativa, mais concretamente nas pequenas empresas (4,47), o que poderá indicar as dificuldades de acesso ao financiamento. Estes, resultados validam a H1: O principal problema enfrentado pelas empresas na integração do comércio digital é o elevado investimento financeiro.

Considerando os desafios enfrentados, “Problemas internos enfrentados pela sua empresa na integração do comércio digital”, o resultado da média global é de 3,48, (em que 1 sem problemas e 5 muitos problemas), apesar de apresentar-se como a média mais baixa, demonstra uma diferença significativa entre os diferentes grupos de empresas. Esta diferença deve-se às pequenas empresas reportarem mais dificuldades na integração do comércio digital (3,86), surgindo maiores obstáculos internos, enquanto que as micro e médias empresas reportam menos problemas internos.

A “Gestão de inventário havendo dificuldade em realizar o acompanhamento simultâneo do stock online e físico”, representa a segunda média geral mais baixa 3,64, verificando-se uma consistência entre as três diferentes dimensões das empresas. Este resultado revela um desafio operacional moderado, mas persistente, que afeta transversalmente todas as empresas. A conciliação entre canais físicos e digitais pode gerar erros, ruturas de stock ou falhas logísticas, comprometendo a eficiência e a experiência do cliente.

No entanto, os “Problemas na distribuição de produtos comprados online” apresenta uma média de 3,71, com valores de 3,43 nas microempresas, 3,97 nas pequenas e 3,73 nas médias. Os resultados sugerem que, a distribuição pode ser um desafio relevante para as pequenas empresas, possivelmente devido à sua menor capacidade de otimização de processos logísticos face às micro, que operam em menor escala, e às médias, que dispõem de mais recursos.

### 4.3.2 Medidas Adotadas na Integração do Comércio Digital

A Tabela 4.4 apresenta a integração do comércio digital nas empresas de comércio tradicional da RAM, que exige a implementação de um conjunto de medidas estratégicas que permitam responder aos desafios identificados e potenciais oportunidades associadas ao ambiente digital.

**Tabela 4.4** – Medidas adotadas pelas empresas de comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital.

Medidas de integração	Empresas			Média
	Micro	Pequenas	Médias	
A empresa investiu em formação para capacitar os funcionários no contexto do comércio digital.	3,67	3,86	4,00	3,84
A empresa realizou investimentos em tecnologia para apoiar as operações no contexto do comércio digital.	3,90	3,97	4,64	4,17
A empresa implementou estratégias de comércio digital para promover os produtos ou serviços online.	4,12	3,83	4,18	4,04
A empresa integrou os canais de vendas online e offline para proporcionar uma experiência de compra consistente aos clientes.	3,90	4,19	4,09	4,06
A empresa realiza uma análise de dados e pondera a opinião dos clientes para otimizar as vendas online.	3,76	3,47	3,82	3,68
A empresa estabeleceu parcerias estratégicas para fortalecer o comércio digital.	3,90	3,33	3,91	3,71*
A empresa teve a capacidade interna para desenvolver a sua presença online, através de website, redes sociais e outras plataformas digitais.	3,90	3,97	4,18	4,02
A empresa demonstrou capacidade de se adaptar de forma eficaz às mudanças do comércio digital.	4,00	3,81	4,36	4,06

\*p<0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que, no processo de integração do comércio digital, as empresas recorrem a diferentes estratégias e iniciativas que visam garantir uma adaptação progressiva e estruturada de sistemas digitais nas suas práticas organizacionais.

A análise à questão “A empresa estabeleceu parcerias estratégicas para fortalecer o comércio digital”, registou uma diferença estatisticamente significativa entre os diferentes grupos de empresas. As micro e médias empresas apresentam médias muito semelhantes (3,90 e 3,91), (sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”), enquanto as pequenas empresas reportam um valor significativamente inferior de 3,33. Esta disparidade poderá

refletir diferentes capacidades de criação de parcerias e colaboração externa. As médias empresas, pela sua maior estrutura e recursos disponíveis, encontram melhores condições para estabelecer parcerias estratégicas, enquanto as microempresas tendem a enfrentar constrangimentos de escala e de capital. Por outro lado, as pequenas empresas, situando-se num patamar intermédio, evidenciam maiores limitações na criação de parcerias sólidas, o que se traduz no valor significativamente mais baixo observado neste grupo.

A análise das medidas de integração do comércio digital evidenciam que o investimento em tecnologia para apoiar as operações digitais com 4,17, em que 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, destacando-se as empresas de média dimensão com o valor de 4,64, ficando as micro e pequenas empresas com valores abaixo de 4 (micro 3,90; pequenas 3,97), o que destaca a prioridade atribuída pelas empresas à integração de infraestruturas digitais, na condição de suportar as operações e competitividade online. Desta forma os resultados não validam a H2: A principal medida que as empresas adotam na integração do comércio digital é na formação dos recursos humanos.

Analisando a questão sobre “A empresa demonstrou capacidade de se adaptar de forma eficaz às mudanças do comércio digital”, as empresas de maior dimensão apresentam ser mais capazes, na integração do comércio digital, apresentando uma pontuação média de 4,36 (1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”) quando comparado com as micro (4,00) e as pequenas (3,81) empresas. Por outro lado, a realização de análise de dados e a ponderação da opinião dos clientes para otimizar as vendas online, apresenta a média mais baixa, de 3,68 (1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”), sendo as pequenas em presas as que apresentam mais dificuldade nesta medida com um valor médio de 3,47. Este valor, deve-se ao facto das empresas ainda enfrentarem dificuldades na implementação de práticas orientadas por dados, podendo estar associado à escassez de competências técnicas.

### **4.3.3 Avaliação da Presença Online**

A Tabela 4.5 sintetiza a avaliação da presença online das empresas de comércio a retalho da RAM com atividade digital, evidenciando assim o grau de implementação das estratégias digitais e a prioridade atribuída à presença online pelas empresas em análise. Nesta questão os inquiridos tinham de avaliar as várias razões de importância entre 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. A média das respostas dos diferentes tipos de empresas nas várias variáveis, foi superior a 4,0 valores, o que denota uma avaliação muito positiva da presença online por parte de todas as empresas. A variável que teve a média mais alta foi “A presença online é importante para o negócio”, com 4,66 valores; a média geral mais baixa foi na variável

“A empresa canaliza os recursos adequados para desenvolver e manter uma presença online”, com 4,17 valores.

**Tabela 4.5** – Avaliação da presença online pelas empresas de comércio a retalho da RAM com comércio digital.

Razões	Empresas			Média
	Micro	Pequenas	Médias	
A presença online é importante para o negócio.	4,67	4,58	4,73	4,66
A presença online é uma vantagem em comparação com a concorrência.	4,45	4,61	4,64	4,57
A presença online tem um impacto significativo no aumento das vendas.	4,52	4,53	4,73	4,59
A presença online é essencial para alcançar novos clientes.	4,48	4,42	4,36	4,42
A presença online da empresa é percebida positivamente pelos clientes.	4,43	4,31	4,18	4,31
A presença online da empresa contribui significativamente para a fidelização dos clientes.	4,40	4,25	4,27	4,31
A presença online é uma forma eficaz de aumentar a visibilidade da nossa marca.	4,60	4,33	4,45	4,46
A presença online é fundamental para acompanhar as tendências do mercado.	4,57	4,31	4,09	4,32
A empresa canaliza os recursos adequados para desenvolver e manter uma presença online.	4,24	4,08	4,18	4,17
Investir na presença online é uma prioridade para o sucesso da sua empresa.	4,36	4,19	4,27	4,27

Fonte: Elaborado pelo autor.

Se analisarmos pelo tipo de empresa: as empresas de média dimensão tiveram a pontuação mais alta na variável da importância da presença online para o negócio e no impacto no aumento das vendas, e a mais baixa na variável sobre a presença online ser fundamental para acompanhar as tendências do mercado; as empresas de pequena dimensão apresentam a média mais alta na variável sobre a presença online ser uma vantagem em comparação com a concorrência e a média mais baixa na canalização dos recursos adequados para desenvolver e manter a presença online; e as microempresas a média mais alta está demonstrada na variável na importância da presença online para o negócio e a variável com média mais baixa está representada pela canalização dos recursos adequados para desenvolver e manter a presença online. Das 10 variáveis analisadas, nenhuma apresentou diferenças estatisticamente significativa entre os

diferentes grupos de empresas, pelo que os resultados não dão suporte à H3a: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) fazem uma avaliação mais positiva ao desenvolvimento do comércio digital da sua empresa do que as de menor dimensão.

Contudo, como o apresentado na tabela 4.3, as médias empresas apresentam as médias mais altas na questão sobre a segurança dos dados (4,18) e nos problemas com a questão da mudança na experiência do cliente para o comércio digital (4,00). Assim sendo, a hipótese H3b: As empresas de maior dimensão reportam menos problemas internos na integração do comércio digital do que as de menor dimensão, é parcialmente validada, na medida em que as empresas de grande dimensão apresentam médias mais altas em alguns problemas, mas sem serem identificadas diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis.

A análise da tabela 4.4 permite identificar tendências específicas, refletindo diferentes realidades, capacidades e desafios nas medidas de integração do comércio digital. Verifica-se que as empresas de média dimensão apresentam as médias mais elevadas em variáveis como o investimento em tecnologia (4,64) e a capacidade de adaptação às mudanças digitais (4,36), revelando maior robustez e preparação para responder às exigências da transição digital. Assim a hipótese H3c: As empresas de maior dimensão adotam medidas diferentes na integração do comércio digital do que as de menor dimensão, é parcialmente validada em algumas medidas, mas na maioria não há diferenças estatisticamente significativas.

#### **4.4 Empresas do Comércio a Retalho da RAM sem Comércio Digital**

Os resultados sobre as empresas do comércio a retalho da RAM sem comércio digital, permitem identificar os principais desafios relativos à digitalização e à presença da concorrência online no mercado. A análise dos dados mostra que, independentemente da dimensão, as empresas reconhecem alguns obstáculos específicos que condicionam ou dificultam a integração do comércio digital.

Relativamente à perceção da concorrência online, em Anexo C, observa-se a média global mais elevada 4,24, com 1 “muito fraca” e 5 “muito forte”, destacando-se as médias empresas com 4,80, com diferenças estatisticamente significativas, apresentando as microempresas um valor de 3,95 e as pequenas empresas 3,97, com valores abaixo de 4. Esta diferença vem reforçar a ideia de que a dimensão da empresa influencia a perceção do ambiente competitivo do comércio digital, sendo as médias empresas as que se encontram mais expostas a este tipo de pressão.

No que se refere ao nível de problemas internos que a empresa teria de enfrentar caso oferecesse comércio digital, em Anexo C, as médias indicam uma perceção moderada de

dificuldades, resultado de uma média global de 3,97 (1 “sem problemas” e 5 “muitos problemas”). Contudo, as empresas de média dimensão apresentam o valor mais elevado 4,20, percecionando um grau de complexidade superior, possivelmente devido à maior dimensão e complexidade operacional que implica a implementação de soluções digitais, seguida das pequenas empresas com 3,87 e as micro com 3,84. Estes resultados sugerem que, independentemente da dimensão da empresa, estas reconhecem a existência de desafios internos.

#### 4.4.1 Principais Obstáculos da Não Integração do Comércio Digital

A Tabela 4.6 apresenta os principais obstáculos identificados pelas empresas de comércio a retalho da RAM, da não integração do comércio digital, permitindo analisar e compreender os desafios que condicionam a implementação de sistemas digitais.

**Tabela 4.6** – Principais obstáculos para as empresas do comércio a retalho da RAM não integrarem o comércio digital.

Principais obstáculos	Empresas			Média
	Micro	Pequenas	Médias	
Falta de conhecimento ou experiência.	3,84	3,87	4,40	4,04
Falta de recursos financeiros.	4,05	4,26	4,40	4,24
Questões de segurança e privacidade (dados dos clientes, fraudes, outros).	3,89	4,23	4,20	4,11
Falta de recursos humanos qualificados.	3,81	4,52	4,60	4,31**
Incerteza sobre o mercado online.	3,92	3,84	4,00	3,92
Limitações de infraestrutura tecnológica.	3,92	4,03	4,00	3,98
A minha empresa não tem interesse no comércio digital.	3,41	3,26	3,40	3,36

\*\*p<0,001

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas de comércio a retalho da RAM identificam, de forma geral, vários obstáculos relevantes à não integração do comércio digital. O valor médio mais elevado foi registado na questão relativa à falta de recursos humanos qualificados com 4,31, sendo 1 “extremamente sem importância” e 5 “extremamente importante” e é o único item com diferença estatisticamente significativa entre os grupos. As empresas de média dimensão apresentam o valor mais elevado 4,60, seguidas pelas pequenas empresas 4,52 e microempresas 3,81, o que

evidencia que a dimensão da empresa influencia a percepção das limitações de recursos humanos, possivelmente devido à maior complexidade operacional das organizações de maior dimensão. Logo a hipótese H4: O principal obstáculo das empresas para a não integração do comércio digital é a falta de recursos financeiros, não é validade, sendo o obstáculo com média mais alta a “Falta de recursos humanos qualificados”.

A falta de recursos financeiros é um obstáculo também relevante, com uma média global de 4,24 (1 “extremamente sem importância” e 5 “extremamente importante”), com o valor mais alto a ser observado nas médias empresas (micro 4,05; pequenas 4,26; médias 4,40). Estes resultados refletem que os constrangimentos financeiros continuam a ser um fator limitador significativo para a implementação de soluções digitais, indicando a necessidade de investimentos consideráveis em tecnologia, formação e adaptação de processos.

#### 4.4.2 Principais Razões de Permanência no Comércio Tradicional

A Tabela 4.7 apresenta os principais motivos pelos quais as empresas de comércio a retalho da RAM mantêm, em exclusivo, o comércio tradicional.

**Tabela 4.7** – Principais razões para as empresas do comércio a retalho da RAM se manterem no comércio tradicional.

Principais razões de manutenção	Empresas			Média
	Micro	Pequenas	Médias	
A minha empresa valoriza a interação pessoal e atendimento presencial ao cliente.	4,57	4,48	4,60	4,55
O comércio tradicional oferece maior controle sobre a experiência do cliente.	4,43	4,32	4,40	4,38
O comércio tradicional é uma tradição ou parte integrante da nossa marca.	4,57	4,32	4,60	4,50
A empresa enfrenta desafios técnicos ou financeiros para investir no comércio digital.	4,22	4,29	4,60	4,37
A empresa considera que o público-alvo prefere o comércio tradicional em vez do comércio digital.	4,05	3,97	4,00	4,01
O volume de vendas é suficiente com os clientes tradicionais.	3,73	4,16	4,20	4,03
A empresa não tem conhecimento suficiente sobre como iniciar ou operar no comércio digital.	3,73	3,74	4,20	3,89

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas de comércio a retalho da RAM continuam a atribuir elevada importância às razões que sustentam a manutenção do comércio tradicional, mesmo num contexto em que o

comércio digital assume crescente relevância. Deste modo, torna-se necessário analisar as principais razões para as empresas do comércio a retalho da RAM se manterem no comércio tradicional, analisando as questões numa escala de 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

A valorização da interação pessoal e atendimento presencial ao cliente apresenta a média mais elevada de 4,55, com valores consistentes entre as micro (4,57), pequenas (4,48) e médias empresas (4,60). Este resultado evidencia a importância atribuída à relação direta com os clientes, reforçando a percepção de que o contacto presencial constitui um diferencial estratégico no comércio tradicional. Deste modo, valida-se a hipótese H5: A principal razão para a permanência, em exclusivo, das empresas no comércio tradicional é a valorização do atendimento presencial, pois é apontada com a média mais alta.

O comércio tradicional como parte integrante da marca surge com uma média de 4,50 em que 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, tendo uma maior relevância nas médias empresas 4,60, seguido das micro com 4,57 e pequenas com 4,32, valores que se situam acima do 4, sendo relevantes para muitas empresas, a tradição e o posicionamento da marca como estratégia principal.

Além dos fatores estratégicos e culturais, existem limitações de conhecimento e percepções do mercado que influenciam a decisão de manter o comércio tradicional. A falta de conhecimento sobre como iniciar ou operar no comércio digital é uma das razões apontadas com um valor médio de 3,89 (1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”). Observando as diferenças por dimensão, as micro (3,73) e pequenas (3,74) empresas apresentam médias muito semelhantes, mas a média mais relevante foi nas médias empresas (4,20). Estes resultados indicam que à medida que as empresas crescem, enfrentam um maior número de desafios, devido à sua especificidade na integração do comércio digital.

De outro modo, e segundo o apresentado na tabela 4.6, o desinteresse pelo comércio digital apresenta uma média global relativamente baixa de 3,36 (1 “extremamente sem importância” e 5 “extremamente importante”), indicando que a maioria das empresas reconhece a importância do comércio digital. A homogeneidade dos valores entre micro 3,41, pequenas 3,26 e médias empresas 3,40, reforça a ideia de que o interesse não constitui uma barreira significativa à integração digital, sendo antes os constrangimentos operacionais, estruturais e financeiros os fatores mais determinantes.

O desinteresse pela digitalização não é a principal razão para a não integração do comércio digital. Na maioria dos obstáculos, as empresas de média dimensão apresentaram médias de respostas mais elevadas, contudo, sem diferenças estatisticamente significativas, exceto no

problema dos recursos humanos qualificados. Assim sendo, a hipótese H6a: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) do comércio tradicional terão mais obstáculos para a não integração do comércio digital do que as de menor dimensão, é parcialmente validada.

Deste modo, a hipótese H6b: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) apresentam razões diferentes para permanecer no comércio tradicional comparado com as empresas de menor dimensão não é validada, uma vez que não se verificam diferenças nas razões de permanência no comércio tradicional entre os diferentes grupos de empresas analisados.

#### 4.4.3 Avaliação do Futuro do Comércio Tradicional

A Tabela 4.8 apresenta a perceção das empresas de comércio a retalho da RAM relativamente ao futuro do comércio tradicional. A análise permite compreender de que forma as empresas antecipam a evolução do sector face ao crescimento do comércio digital, destacando se este será visto como um substituto, complemento ou elemento integrado em modelos de negócio futuros.

**Tabela 4.8** – Avaliação do futuro do comércio tradicional pelas empresas do comércio a retalho da RAM.

Futuro	Empresas			Média
	Micro	Pequenas	Médias	
O comércio tradicional continuará a desempenhar um papel importante no futuro.	4,35	4,32	4,60	4,42
O comércio digital substituirá gradualmente o comércio tradicional.	3,43	3,52	3,40	3,45
O comércio digital e o comércio tradicional coexistirão de forma complementar no futuro.	4,27	4,13	4,40	4,27
O comércio tradicional encontra-se destinado a desaparecer em prol do comércio digital.	2,84	3,42	3,60	3,29
O futuro do comércio dependerá da combinação das vendas de comércio tradicional com as vendas de comércio digital.	4,30	4,29	4,20	4,26

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das perceções das empresas relativamente ao futuro do comércio, evidenciadas pela pontuação de 4,42 (1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”), com valores consistentes entre microempresas 4,35, pequenas empresas 4,32 e médias empresas 4,60,

demonstram que, independentemente da dimensão, as empresas acreditam na relevância contínua do modelo tradicional.

De igual forma, a percepção de que o comércio digital e o comércio tradicional coexistirão de forma complementar no futuro, apresentando uma média global de 4,27 (1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”), releva a grau de concordância entre as empresas (micro 4,27; pequenas 4,13; médias 4,40), reforçando a visão da integração e de modelos híbridos entre os dois modelos de negócio.

Contudo, o resultado sobre “O comércio tradicional encontra-se destinado a desaparecer em prol do comércio digital” regista a média mais baixa de 3,29, indicando um sinal de resiliência e confiança no modelo do comércio tradicional. Apesar dos valores das microempresas ser inferior, (2,84) às pequenas (3,42) e médias empresas (3,60), indica que, no conjunto, as empresas não perspetivam o desaparecimento do comércio tradicional, mas antes a sua integração e coexistência com as dinâmicas digitais.

Os resultados demonstram uma percepção convergente entre micro, pequenas e médias empresas relativamente ao futuro do comércio tradicional, apontando para a sua continuidade em complementaridade com o comércio digital. Assim, a hipótese H6c: As empresas de maior dimensão (com mais funcionários) avaliam de forma diferente o futuro do comércio tradicional comparado com as empresas de menor dimensão, não é validada, na medida em que, não são apresentadas diferenças de avaliação entre os diferentes grupos de empresas.

## **5 Discussão**

Este estudo revela uma percepção globalmente positiva sobre o comércio digital por parte das micro, pequenas e médias empresas do sector do comércio a retalho da RAM. De uma forma geral, as empresas reconhecem a importância da presença online e o seu impacto nas vendas, refletindo uma consciencialização crescente sobre a necessidade de adaptação do novo paradigma que é o comércio digital.

Os resultados demonstram que, existe uma percepção geral favorável relativamente ao comércio digital, traduzida na elevada satisfação dos clientes. Contudo, persistem fragilidades estruturais que condicionam a integração plena de sistemas digitais e tecnológicos, nomeadamente, a formação dos recursos humanos, a integração de sistemas digitais com as estruturas antigas e limitações financeiras nas empresas de menor dimensão. Em relação às micro e pequenas empresas, outros estudos (Lokuge & Duan, 2023; Faruque et al., 2024) apontam os maiores problemas ao nível da criação de parcerias e redes externas. No geral, as pequenas empresas revelam maiores dificuldades, o que poderá ser justificado pelo facto de se

situarem numa posição intermédia, carecendo da flexibilidade das microempresas e por não disporem dos recursos estruturados das médias.

Por outro lado, as empresas de média dimensão demonstraram mais integração ao nível do comércio digital, enquanto as micro continuam a evidenciar dificuldades operacionais, tais como, limitações na gestão de inventário entre canais físicos e online, fragilidades logísticas na distribuição de produtos e menor capacidade de investimento em tecnologia e formação especializada.

Uma das principais barreiras à integração do comércio digital é a falta de recursos humanos qualificados, sobretudo nas empresas de maior dimensão. Recomenda-se, por isso, ao governo regional e às empresas, a aposta em programas de formação e requalificação de competências digitais, bem como a criação de incentivos para a atração de talento especializado, como medidas essenciais para mitigar este entrave e acelerar a integração digital no sector.

No entanto, o investimento financeiro revela ser também uma barreira de integração digital, sobretudo nas pequenas empresas. Apesar dos apoios existentes, como o Programa Madeira 2030 (Comissão Europeia, 2025), torna-se necessário reforçar mecanismos de financiamento acessíveis e adaptados às pequenas e médias empresas, como linhas de créditos específicas ou programas de cofinanciamento, que mitiguem as dificuldades de acesso a capital e incentivem a modernização tecnológica.

Os resultados observados permitem confirmar outros estudos empíricos realizados, assim como contribuir para a literatura. A prioridade tecnológica e a adaptação organizacional, alinham-se com estudos que identificam a tecnologia e a flexibilidade organizacional, como pilares da transformação digital (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Kallmuenzer et al., 2024). No entanto, a elevada importância atribuída à segurança e proteção dos dados, gera credibilidade e fiabilidade nos sistemas digitais, constituindo fatores determinantes para a integração do comércio digital (Putrevu & Mertzanis, 2024; Bezhovski, 2016).

O destaque das empresas de média dimensão no investimento tecnológico é coerente com evidências de que organizações com maior dimensão conseguem mobilizar mais recursos para investimentos de sistemas digitais (González-Varona et al., 2021; Jianget et al., 2025). Ainda assim, os resultados demonstram que existe uma deficiência na realização de análise de dados e ponderação da opinião dos clientes, e uma fraca intensidade de parcerias nas empresas inquiridas. Outros estudos também encontraram esta realidade, que não é exclusiva das empresas do comércio a retalho da RAM, Omowole et al. (2024) também identificaram a ausência de competências digitais com a dificuldade de criar sistemas de análise de dados que pondere a opinião dos clientes e redes colaborativas. De forma semelhante, Brink e Packmohr

(2023) evidenciam limitações organizacionais e a falta de competências internas, confirmando que são fragilidades recorrentes em diferentes contextos empresariais.

A limitação identificada na utilização de dados e na integração de práticas analíticas poderá ser mitigada através de programas de capacitação digital e apoio técnico direcionado, promovidos em parceria entre o governo regional e entidades privadas. Planos de formação especializados em análise de dados e marketing digital, aliados a incentivos para a adoção de ferramentas tecnológicas, reduzindo a escassez de competências técnicas e aumentar a capacidade das empresas, sobretudo de menor dimensão, adotarem estratégias orientadas por dados. Estas estratégias consistem na utilização sistemática de informação recolhida a partir do comportamento dos clientes, vendas, tendências de mercado e indicadores de desempenho, de modo a fundamentar decisões empresariais mais precisas e personalizar ofertas, otimizar campanhas de marketing e melhorar sobretudo a experiência do cliente.

Esta realidade vem expor a fragilidade destas empresas no contexto digital, pois, é reconhecida a importância de ecossistemas colaborativos (Zhu & Kraemer, 2002; Parker et al., 2017; Amit & Han, 2017), assim como, o facto de sem competências analíticas e das redes externas, as empresas dificilmente conseguem converter investimento tecnológico em vantagem competitiva (Hojnik & Hudek, 2023; Lokuge & Duan, 2023).

A identificação da falta de recursos qualificados como principal obstáculo e a elevada avaliação da limitação financeira, estão de acordo com a literatura que aponta competências, cultura e financiamento como barreiras centrais à digitalização das pequenas e médias empresas (Omowole et al., 2024; Faruque et al., 2024; Kraus et al., 2022). Vários autores (e.g., Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023; Vyt et al., 2022; e Wu, 2023) enfatizam que, o comércio digital não substitui o comércio tradicional, estes articulam-se através de modelos de omnicanal, nos quais a complementaridade entre canais constitui um elemento central para responder às novas exigências dos consumidores e assegurar a competitividade das empresas.

Com base no estudo e na revisão de literatura, as implicações e recomendações passam por desenvolver programas internos de formação especializada. A prioridade deve ser a de capacitar quadros intermédios e responsáveis operacionais de ferramentas tecnológicas (Hojnik & Hudek, 2023; Djunaedi, 2025), implementar estratégias de utilização de dados (Zhu & Kraemer, 2002), promover parcerias estratégicas (Parker et al., 2017), reforçar a gestão logística (Wang et al., 2021; Vyt et al., 2022), e reforçar as políticas públicas e programas de apoio financeiro destinado ao investimento em sistemas digitais (Omowole et al., 2024).

Em suma, os resultados confirmam uma tendência de integração híbrida entre o comércio digital e o comércio tradicional nas empresas a retalho da RAM. Contudo, existem outros

estudos (e.g., Vial, 2019; Hojnik & Hudek, 2023; Verhoef et al., 2021) que evidenciam constrangimentos operacionais e de capital humano que impedem a exploração estratégica plena da tecnologia. A combinação de medidas empresariais (formação, análise de dados e parcerias) e políticas públicas orientadas, é recomendada para que o investimento tecnológico tenha um desempenho sustentável.

Embora muitas empresas possuam presença online, nem todas utilizam as plataformas digitais para transações comerciais, o que evidencia uma oportunidade de crescimento no comércio digital. A presença online das empresas da RAM, tem se tornado cada vez mais importante devido ao contexto da sua insularidade, como um mercado interno limitado, uma forte dependência de uma gama restrita de serviços, como o turismo, e pelos custos logísticos acrescidos (Briguglio, 1995), assim como, pela pressão exercida por grandes plataformas digitais globais. A digitalização das empresas deixa de ser uma opção, tornando-se numa necessidade por forma a alcançar um público mais amplo, promovendo os produtos e serviços, e fortalecendo a marca. No sector do comércio a retalho da RAM, as empresas já adotam ferramentas digitais para estabelecer contacto com os clientes e aumentar a visibilidade da marca, reconhecendo a importância e o potencial da presença online.

Neste sentido recomenda-se um maior investimento na área da logística e distribuição, de forma a superar as limitações operacionais identificadas, particularmente evidentes em empresas de maior dimensão. A adoção de soluções logísticas mais eficientes e tecnologicamente integradas, poderá não só melhorar a experiência do cliente, como também potenciar o aumento das compras e o crescimento sustentável das vendas online, reforçando a competitividade das empresas no mercado digital.

Os resultados indicam que a burocracia constitui um desafio transversal à digitalização, especialmente em empresas de maior dimensão devido ao volume de operações. Este aspeto reforça a necessidade de simplificação administrativa e de apoio técnico às empresas de pequena e média dimensão, de modo a reduzir custos de conformidade e acelerar a integração digital.

À medida que aumenta a dimensão da empresa, intensifica-se a perceção de diferenças entre consumidores digitais e físicos, evidenciando padrões de compra distintos em função do canal utilizado. Esta constatação sugere a necessidade de desenvolver estratégias de marketing segmentadas, capazes de responder de forma diferenciada às expectativas e comportamentos de cada cliente, potenciando a experiência online e a fidelização do espaço físico.

Para ultrapassar o problema estrutural de compatibilidade entre infraestruturas tecnológicas, que compromete a eficiência e a automatização dos processos, torna-se essencial

que as empresas invistam em soluções de integração tecnológica mais flexíveis. Adicionalmente, políticas de incentivo e parcerias estratégicas com fornecedores de tecnologia podem facilitar a integração gradual dos sistemas, reduzindo riscos e custos associados.

A análise das empresas de comércio a retalho da RAM, sobre o futuro do comércio tradicional, evidencia que este formato continua a ser valorizado como um pilar estratégico, ainda que sujeito a pressões crescentes sobre o comércio digital. Verificou-se uma tendência para encarar o comércio tradicional e o digital como modelos de negócio complementares, sugerindo que a evolução futura passará por soluções híbridas e de omnicanal. O comércio tradicional mantém a sua relevância devido à sua capacidade de gerar confiança, proximidade e experiência personalizada, fatores que permanecem altamente diferenciadores perante a impessoalidade do comércio digital. Ainda assim, a literatura destaca que a sua sustentabilidade dependerá da capacidade de adaptação, integração tecnológica e reconfiguração de processos que reforcem a articulação entre os dois modelos de negócio (Kallmuenzer et al., 2024; Davies et al., 2022).

Neste enquadramento, recomenda-se que as empresas do comércio tradicional encarem o comércio digital como uma oportunidade para reforçar a sua proposta de valor. A integração de práticas de omnicanal, como o *click and collect* ou a personalização do serviço através de plataformas digitais, poderá potenciar a complementaridade entre os dois modelos, preservando a proximidade do atendimento presencial e, simultaneamente, ampliando o alcance e a conveniência para o consumidor. A adoção de estratégias híbridas, não só permite responder às novas exigências do mercado, mas também assegurar a continuidade do papel do comércio tradicional como elemento diferenciador da experiência de compra, e como ativo cultural e económico relevante em contextos locais e insulares (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023; Wu, 2023).

Em síntese, o comércio tradicional não deve ser encarado como um modelo obsoleto, mas como um modelo de negócio que pode coexistir de forma complementar com o comércio digital. A valorização do atendimento presencial, associada à identidade cultural e à confiança construída junto dos consumidores, continua a ser uma vantagem competitiva difícil de replicar em ambiente exclusivamente digital. No entanto, a sustentabilidade futura do comércio tradicional dependerá da sua capacidade de se reinventar, adotando práticas digitais que reforcem a proximidade com o cliente e aumentem a eficiência operacional. Assim, o futuro aponta para um cenário de convergência entre os modelos, onde o comércio tradicional e digital interliga-se, potenciando sinergias estratégicas que asseguram a resiliência das empresas em contextos competitivos e em constante transformação.

## 6 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar a integração do comércio digital nas empresas de comércio a retalho da RAM, identificando os principais desafios e medidas adotadas, tendo como base três questões iniciais de investigação, apresentadas no Capítulo da Introdução, às quais é possível agora responder.

A primeira questão **Q1 – Quais são os principais desafios que as empresas do comércio a retalho da RAM enfrentam na integração do comércio digital?** Os resultados evidenciam que as empresas enfrentam múltiplos desafios na adoção de estratégias digitais, que variam de acordo com a dimensão organizacional. Entre os principais desafios, as microempresas destacam limitações técnicas e operacionais, as pequenas empresas salientam os custos elevados com investimento, e as médias empresas as limitações em termos de recursos humanos qualificados e as dificuldades de adaptação tecnológica, refletindo a necessidade de apoio externo, formação especializada e estratégias de integração digital para garantir uma adaptação eficaz e sustentável.

A segunda questão **Q2 – Quais são as principais medidas adotadas pelas empresas do comércio a retalho da RAM na integração do comércio digital?** De acordo com os resultados obtidos as principais medidas são o investimento em tecnologia para apoiar as operações digitais, a implementação de estratégias online e a integração progressiva dos canais de vendas físicas e digitais. Apesar disso, ainda persistem limitações no uso sistemático de dados e na criação de parcerias estratégicas, aspetos que continuam a representar áreas críticas de melhoria.

A terceira e última questão **Q3 – Quais as principais razões que levam as empresas do comércio a retalho da RAM a optarem por não integrar o comércio digital?** As principais razões que levam as empresas do comércio a retalho da RAM a não integrar o comércio digital, estão relacionadas, sobretudo, com a valorização e interação pessoal e com o atendimento presencial do cliente, bem como com a perceção de que o comércio tradicional continua a desempenhar um papel central na identidade e fidelização dos consumidores. Assim, a não integração do comércio digital resulta de barreiras objetivas, associadas a recursos e competências, como de escolhas estratégicas, orientadas para a preservação da relação de proximidade com os clientes e da identidade empresarial.

O estudo evidencia um elevado grau de consenso quanto à importância da segurança dos dados no contexto digital, apontando que esta é uma prioridade comum, independentemente da dimensão da empresa. Da mesma forma, o grau de satisfação dos clientes encontra-se entre os aspetos mais bem avaliados, refletindo confiança na aceitação e na experiência positiva dos consumidores nos canais digitais.

Em termos de medidas adotadas, as empresas têm de implementar diversas iniciativas para integrar o comércio digital, incluindo investimento em formação dos funcionários, infraestruturas tecnológicas, capacidade da presença online e adaptação das mudanças do mercado digital.

A falta de conhecimento sobre como integrar o comércio digital revela uma lacuna crítica em termos de competências digitais. Esta realidade reforça a necessidade de investir em formação e capacitação, seja através de apoios públicos ou de iniciativas internas. Assim sendo, é importante definir uma estratégia digital alinhada com a identidade da empresa, investir em competências digitais e formação dos colaboradores, adotar soluções tecnológicas adaptadas à escala da empresa, estabelecer parcerias estratégicas e redes de cooperação, e monitorizar continuamente os hábitos de consumo e tendências digitais.

Apesar da existência de instrumentos de apoio à digitalização, como o Programa Madeira 2030 (Comissão Europeia, 2025), a eficácia da integração digital exige medidas complementares. Uma sugestão relevante é reforçar o acompanhamento técnico às micro e pequenas empresas, muitas vezes carentes de competências digitais para aproveitar os apoios disponíveis. Adicionalmente, recomenda-se a criação de apoios à formação e capacitação dos recursos humanos, com vista ao desenvolvimento de competências digitais, permitindo aumentar a autonomia das empresas e promover uma cultura organizacional mais preparada para os desafios da digitalização. Outro ponto observado neste estudo, passa pela necessidade de reduzir barreiras burocráticas no acesso aos incentivos, assegurando que os processos sejam simples, transparentes e acessíveis. Por fim, o investimento em infraestruturas tecnológicas locais, desde redes de internet de elevada velocidade até soluções de logística partilhada, de forma a mitigar os constrangimentos acrescidos que o contexto insular coloca às empresas madeirenses.

No que respeita às razões da não integração do comércio digital, verifica-se que o comércio tradicional continua a desempenhar um papel relevante. As empresas valorizam a interação pessoal e o atendimento presencial, o controlo sobre a experiência do cliente, a tradição associada à marca e a perceção de que o público-alvo prefere o comércio tradicional.

Este estudo apresenta duas grandes limitações. A primeira decorre do facto de estar centrado num sector específico, do comércio a retalho, e num contexto geográfico restrito, na RAM, cuja insularidade e características próprias podem influenciar os resultados e limitar a sua extrapolação para outras regiões. A segunda limitação refere-se à dimensão da amostra, uma vez que as taxas de resposta obtidas foram inferiores ao inicialmente previsto, o que reduz o poder de generalização estatística dos resultados, ainda que estes sejam representativos da

realidade local. Contudo, este estudo contribui para a literatura ao aprofundar a compreensão sobre os fatores que condicionam a integração do comércio digital em contextos insulares, um domínio ainda pouco explorado pela investigação académica. Ao analisar simultaneamente os desafios, as medidas de integração e as razões que sustentam a permanência no comércio tradicional, este trabalho oferece uma perspetiva abrangente que evidencia o papel da dimensão empresarial como variável crítica no processo da integração digital. Para além de enriquecer o debate teórico sobre a complementaridade entre comércio tradicional e digital, os resultados fornecem também contributos práticos relevantes para gestores e entidades públicas, destacando a necessidade de políticas de apoio adaptadas às especificidades regionais e de estratégias empresariais que conciliem inovação tecnológica com a preservação da identidade local.

Para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento de diferentes linhas de análise. Em primeiro lugar, seria relevante explorar com maior detalhe as estratégias de capacitação digital e formação contínua, avaliando de que forma estas medidas contribuem para a redução de barreiras técnicas e para a melhoria da competitividade das empresas em contextos insulares. Em segundo lugar, propõe-se a realização de estudos comparativos que analisem a implementação de modelos de omnicanal em diferentes setores da economia regional, de modo a identificar práticas diferenciadas entre comércio, indústria, serviços e turismo, todos com presença na RAM.

Adicionalmente, uma vertente de grande interesse consistiria em replicar este estudo em outros territórios insulares portugueses, como os Açores, ou mesmo em regiões ultraperiféricas, permitindo comparações inter-regiões que poderiam evidenciar padrões comuns e especificidades locais na adoção do comércio digital. Do mesmo modo, a extensão a outros setores do comércio ou à economia digital em geral, permitiria aferir se os constrangimentos identificados são transversais ou particulares a determinadas atividades.

Por fim, seria também pertinente avaliar de forma sistemática o impacto das políticas públicas, programas de incentivos financeiros e apoios governamentais, analisando a sua eficácia e adequação face às reais necessidades das empresas. Esta linha de investigação poderá contribuir para uma melhor definição de estratégias da política económica regional, ajustadas às especificidades de mercados mais pequenos, insulares e periféricos.

Embora exista predisposição generalizada para integrar o comércio digital, as limitações estruturais, financeiras e técnicas continuam a dificultar a plena integração de sistemas digitais. A integração do comércio digital nas empresas de comércio a retalho da RAM é um processo em evolução, condicionado pela dimensão e recursos organizacionais, mas com

reconhecimento no seu potencial. Apesar do comércio digital representar uma oportunidade de crescimento, o seu impacto continua a ser assimétrico, beneficiando sobretudo empresas com maior capacidade tecnológica, financeira e estrutural, enquanto o comércio tradicional mantém relevância, principalmente em contextos locais e de proximidade. No entanto, o comércio tradicional e o digital são percebidos como modelos de negócio complementares, refletindo a coexistência de práticas distintas, mas interdependentes. Esta visão sugere que as empresas reconhecem a importância de integrar ambos os canais, combinando a proximidade e confiança do comércio tradicional com a flexibilidade e alcance do digital.

## 7 Bibliografia

- ACIF - Câmara de Comércio e Indústria da Madeira. (26 de junho de 2024). Obtido em 30 de Novembro de 2023, de Rede de Negócios ACIF-CCIM: <https://acif.gestoolsasp.com/pt/sectors/>
- Airen, V. (2024). The impact os e-commerce on tradicional retail businesses. *Unified Visions*, 205-214. <https://doi.org/10.36676/jrps.2023-v14i1-035>
- Alsufyani, N., & Gill, A. Q. (2022). Digitalisation performance assessment: A systematic review. *Technology in Society*, 68, 101894. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101894>
- Alves, A., Silva, A., & Monteiro, A. (2023). Accounting and management control in e-commerce: the state of the art and research oportunities. *Journal of Entrepreneurial Researchers*, 1 (2), 1-22. <https://doi.org/10.29073/jer.v1i2.12>
- Amit, R., & Han, X. (2017). Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 228-242. <https://doi.org/10.1002/sej.1256>
- Andonov, A., Dimitrov, G., & Totev, V. (2021). Impact of E-commerce on Business Performance. *TEM Journal*, 10 (4), 1558-1564. <https://doi.org/10.18421/TEM104-09>
- Aslam, S. (2023). Agência Omnicore. Obtido em 1 de Outubro de 2023, de Omnicore: <https://www.omnicoreagency.com/category/statistics/>
- Balcão do Investidor Funchal. (26 de junho de 2024). Obtido de <https://www.funchal.pt/empresas/>
- Balkin, J. (2010). Commerce. *Michigan Law Review*, 109 (1), 1-51. <https://repository.law.umich.edu/mlr>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basmantra, I. N., Paranegara, A. A., & Candra, S. (2024). The Role of E-Wallet Use and Financial Literacy on Consumptive Behavior in Indonesia. Em B. Alareeni, & A. Hamdan, *Technology and Business Model Innovation: Challenges and Opportunities* (pp. 346-356). Springer Nature Switzerland AG 2024. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-55911-2\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-031-55911-2_33)
- Bezhovski, Z. (2016). The future of the mobile payment as electronic payment system. *European Journal of Business and Management*, 8(8), 127-132.
- Brenner, B. (2018). Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative - A global business economics perspective. *Sustainability*, 10 (12), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su10124428>
- Briguglio, L. (1995). Small island developing states and their economic vulnerabilities. *World development*, 23 (9), 1615-1632. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00065-K](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00065-K)
- Brink, H., & Packmohr, S. (2023). Barriers to Digital Transformation in SMEs: A Quantitative Study. *Digital Economy. Emerging Technologies and Business Innovation*, 3-17. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-42788-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-42788-6_1)
- Cao, X.-Y., Li, B.-H., Wang, Y., Fu, Y., Yin, H.-L., & Chen, Z.-B. (2024). Experimental quantum e-commerce. *Science Advances*, 10 (2), 1-9. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adk3258>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th Ed.)*. Pearson Education Limited.
- 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>
- Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3. (2007). *Instituto Nacional de Estatística, I.P.*, 1-311.

- Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. *John Wiley & Sons*.
- Código Postal. (24 de abril de 2024). Obtido de Portal Código Postal: <https://codigopostal.ciberforma.pt/>
- Comissão Europeia. (16 de setembro de 2025). Programa Regional da Madeira 2021-2027. *SFC2021 Programa apoiado pelo FEDER (objetivo de Investimento no Emprego e no Crescimento), pelo FSE+, pelo Fundo de Coesão, pelo FTJ e pelo FEAMP — artigo 21.º, n.º 3*, pp. 1-320. Obtido de Instituto de Desenvolvimento Empresarial: <https://ide.madeira.gov.pt/Content/PaginasPublicas/Servicos-IDE-apoios-2021-2027-informacao>
- Creswell, J., & Creswell, J. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Davies, J., Blekking, J., Hannah, C., Zimmer, A., Joshi, N., Anderson, P., . . . Evans, T. (2022). Governance of traditional markets and rural-urban food systems in sub-Saharan Africa. *Habitat International*, Volume 127, 1-37. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2022.102620>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48 (2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Djunaedi, D. (2025). Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance. *Majority Science Journal*, 3 (1), 123-134. <https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.275>
- DREM. (10 de maio de 2025). Obtido de Direção Regional de Estatística da Madeira: <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- Drobyazko, S. (2020). Introduction of e-commerce at enterprises as a driver of digital economy. *E3S Web of Conferences*, 211, 1-10. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021104012>
- Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, D., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., . . . Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 1-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- eInforma*. (27 de março de 2024). Obtido de <https://infoempresas.jn.pt/>
- Faiz, F., Le, V., & Masli, E. (2024). Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9 (4), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100610>
- Faruque, M., Chowdhury, S. N., Rabbani, G., & Nure, A. (2024). Technology Adoption and Digital Transformation in Small Businesses: Trends, Challenges, and Opportunities. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 1-21. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.29207>
- Ferrera, C., & Kessedjian, E. (2019). Evolution of E-commerce and Global Marketing. *International Journal of Technology for Business*, 1 (1), 33-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2591544>
- GEOPOST. (2022). *Barómetro E-shopper 2022, Relatório de Portugal*. Portugal.
- González-Varona, J., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14 (1), 15-24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Hojnik, B., & Hudek, I. (2023). Small and Medium-Sized Enterprises in the Digital Age: Understanding Characteristics and Essential Demands. *Information*, 14, 1-22. <https://doi.org/10.3390/info14110606>
- Iberinform*. (27 de março de 2024). Obtido de <https://www.iberinform.pt/>

- Iglesias-Pradas, S., & Acquila-Natale, E. (2023). The Future of E-Commerce: Overview and Prospects of Multichannel and Omnichannel Retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18 (1), 656-667. <https://doi.org/10.3390/jtaer18010033>
- Indiani, N., Keshminder, J., Wiratama, N., & Amertha, G. (2025). Unlocking e-commerce potential in SMEs: an integrative framework for adoption in emerging markets. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04952-3>
- Jain, V., Malviya, B., & Arya, S. (2021). An Overview of Electronic Commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27 (3), 665-670. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.090>
- Janssens, G. (2011). Electronic data interchange: from its birth to its new role in logistics information systems. *International Journal of Information Technology and Systems*, 3, 45-56. <http://hdl.handle.net/1942/13348>
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Sinha, A. K. (2024). Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges. *Green Technologies and Sustainability*, 2 (2), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.grets.2024.100083>
- Jiang, Q., Zhang, C., & Wei, Q. (2025). Digital technology adoption and enterprise investment efficiency. *Finance Research Letters*, 72, 106623. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106623>
- Jiménez, D., Veldés, S., & Salinas, M. (2019). Popularity comparison between e-commerce and traditional retail business. *International Journal of Technology for Business*, 1 (1), 10-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2591555>
- Johnson, S. (2021). *A Dictionary of the English Language. 1755, 1773.* (B. R. Young, J. Lynch, W. Dorner, A. L. Giroux, C. F. Mathes, & A. Moreshead, Editores) Obtido em 9 de outubro de 2023, de Johnson's Dictionary Online: <https://johnsonsdictionaryonline.com/views/search.php?term=commerce>
- Kahveci, E. (2025). Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and a Framework for Sustainable Competitive Advantage. *Administrative Sciences*, 15 (3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 2011-2038. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>
- Kaur, G. (2011). Traditional commerce Vs. E-commerce. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 2 (3), 334-340. <https://doi.org/10.32804/IRJMST>
- Kozielski, R., Mazurek, G., Miotk, A., & Maciorowski, A. (2017). E-commerce and social media indicators. (R. Kozielski, Ed.) *Mastering Market Analytics*, 313-406. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-835-220171009>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Laudon, K., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2020-2021: Business, technology, society.* Pearson.
- Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2019). Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. *Journal of International Business Studies*, 50, 1448-1463. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00263-3>
- Linkert, R. (1932a). The Method of Constructing an Attitude Scale. *Fishbein M, editor. Readings in Attitude Theory and Measurement. 1967. New York, NY: Wiley*, 90-95.

- Lokuge, S., & Duan, S. (2023). Exploring the enablers of digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Handbook of research on business model innovation through disruption and digitalization*, 136-156. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4895-3.ch008>
- Lopes, C. F., & Pereira, M. (2022). O modelo PESO: canais, táticas e ações. *Comunicação nas PME: do conhecimento ao reconhecimento*, 115-131.
- Marolt, M., Lenart, G., Borštnar, M., & Pucihar, A. (2024). Exploring Digital Transformation Journey Among Micro, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Systems*, 13 (1), 1-23. <https://doi.org/10.3390/systems13010001>
- Najib, M. F. (2022). Customer Loyalty of Traditional Market the Role of In-Store Logistics, Store Image and Satisfaction. *Universitas Lampung International Conference on Social Sciences*, Atlantis Press, 16-24. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220102.003>
- Ng, I., & Wakenshaw, S. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 1-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.003>
- Omowole, B., Olufemi-Phillips, A., Ofofode, O., & Eyo-Udo, N. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. *International Journal of Scholarly Research in Science and Technology*, 5 (2), 19-36. <https://doi.org/10.56781/ijrsr.2024.5.2.0037>
- Oxford University Press. (2023). *Oxford School Dictionary eBook*. Oxford University Press. Obtido em 9 de Outubro de 2023
- Packmohr, S., Brink, H., & Paul, F.-H. (2023). Unraveling perceptions of barriers to digital transformation—contrasting small and medium-sized with large enterprises. *IADIS International Journal on Computer Science and Information Systems*, 18, 102-119.
- Parker, G., Alstyne, M. V., & Jiang, X. (2017). Platform ecosystems: How developers invert the firm. *Mis Quarterly*, 41(1), 255-266. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2861574>
- Paul, J., Ueno, A., Dennis, C., Alamanos, E., Curtis, L., Foroudi, P., . . . Wirtz, J. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48 (2), e13015. <https://doi.org/10.1111/ijcs.13015>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. *New York: Harper & Row*.
- Poskart, R. (2020). Cryptocurrencies in the Light of Money Definitions. *European Research Studies Journal*, XXIII (2), 905-915. <https://doi.org/10.35808/ersj/1905>
- Putrevu, J., & Mertzanis, C. (2024). The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 26 (5), 476-500. <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077>
- Racius. (27 de março de 2024). Obtido de <https://www.racius.com/>
- Rashid, A. B., & Kausik, M. K. (2024). AI revolutionizing industries worldwide: A comprehensive overview of its diverse applications. *Hybrid Advances*, 7, 1-34. <https://doi.org/10.1016/j.hybadv.2024.100277>
- Ravi, G., Nur, M. F., & Kiswara, A. (2023). Analyzing Changes in Traditional Industries: Challenges and Opportunities in the E-commerce Era. *LAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 5 (1), 39-49. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v5i1.608>
- Romero, I., & Mammadov, H. (2025). Digital transformation of small and medium-sized enterprises as an innovation process: a holistic study of its determinants. *Journal of the Knowledge Economy*, 16 (2), 8496-8523. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>
- Sagar, S. (2024). The Impact Of Digital Transformation On Retail Management And Consumer Behavior. *Journal of Business and Management*, 26 (1), 6-14. <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>

- Santos, V., Augusto, T., Vieira, J., Bacalhau, L., Sousa, B. M., & Pontes, D. (2023). E-Commerce: Issues, Opportunities, Challenges, and Trends. Em *Promoting Organizational Performance Through 5G and Agile Marketing*, 224-244. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5523-4.ch012>
- Shahid, H., Shahzad, K., Petri, H., & Muhammad, M. (2025). Knowledge management and SMEs' digital transformation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100728>
- Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. *Research-Technology Management*, 68 (3), 25-40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
- Shapiro, C., & Varian, H. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.2307/1183273>
- Sharabati, A.-A., Ali, A., Allahham, M., Hussein, A., Alheet, A., & Mohammed, A. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16, 8667, 1-25. <https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Sharma, R., Srivastva, S., & Fatima, S. (2023). E-Commerce and Digital Transformation: Trends, Challenges, and Implications. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5 (5), 1-9. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7128>
- Singh, A., & Mittal, S. (2022). Traditional to Digital Commerce: Impact of Scams on Consumer's Attitude towards Online Shopping. Em V. Kumar, & M. Lata, *The future of E-Commerce* (pp. 197-209). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Song, Y., Escobar, O., Arzubiaga, U., & Massis, A. (2022). The digital transformation of a traditional market into an entrepreneurial ecosystem. *Review of Managerial Science*, 16 (1), 65-88. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00438-5>
- Statista*. (1 de Outubro de 2024). (S. R. Department, Produtor). Obtido em 17 de Novembro de 2023, de <https://www.statista.com/forecasts/1263657/portugal-retail-e-commerce-sales>
- Taher, G. (2021). E-Commerce: Advantages and Limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11 (1), 153-165.
- Tajuddin, I. (2025). Challenges of New Technology Adoption in Improving Company Growth and Competitiveness. *Advances in Economics & Financial Studies*, 3 (1), 56-70. <https://doi.org/10.60079/aefs.v3i1.458>
- Tam, K., & Ho, S. (2006). Understanding the Impact of Web Personalization on User Information Processing and Decision Outcomes. *MIS quarterly*, 865-890. <https://doi.org/10.2307/25148757>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Uyan, O. (2017). Barter system as an innovative and alternative financial and trade model during the periods of economic crisis and recession and its importance for businesses. *PressAcademia Procedia*, 4 (1), 340-348. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.553>
- Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, 38 (8), 42-72. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vyt, D., Jara, M., Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2022). The impact of digital convenience in omni-channel retailing: a consumer-based approach. *International Journal of Production Economics*, 1-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108491>
- Wang, Y., Gong, Q., Wang, T., & Tian, X. (2021). The Effect of Online Channel Addition on Store Performance: Empirical Evidence from Chinese Chain Retailers. *Journal of Systems Science and Information*, , 9 (4), 356-377. <https://doi.org/10.21078/JSSI-2021-356-22>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5 (2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wu, P.-J. (2023). O2O switching determinants and successful drivers in omnichannel retailing services. *Service Business*, 17 (3), 771-788. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00540-0>
- Zhu, K., & Kraemer, K. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information systems research*, 13 (3), 275-295. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.275.82>

## Anexos

### **Anexo A – Questionário às empresas do Comércio a Retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, da RAM**

#### **Desafios do Comércio Digital, dos Principais Problemas às Soluções: O caso das empresas do comércio a retalho da Região Autónoma da Madeira**

Estudo sobre Desafios do Comércio Digital, dos Principais Problemas às Soluções: O caso das empresas do comércio a retalho da Região Autónoma da Madeira

Consentimento Informado

Caro/a Empresário/a Responsável

A presente investigação decorre no âmbito do Mestrado em Gestão na Universidade da Madeira (UMa), estando relacionada com a temática dos Desafios do Comércio Digital para o Comércio Tradicional: Principais Problemas e Soluções.

Esta apresenta como objetivos a identificação dos principais problemas de integração, a possibilidade de solucionar os mesmos e compreender os efeitos de melhoria e adaptação do comércio digital face ao comércio tradicional, considerando-se que o comércio digital será cada vez mais uma presença constante em modelos de mercado, que atuam diretamente do negócio para o consumidor final, no contexto da Região Autónoma da Madeira (RAM).

Os dados obtidos neste questionário serão utilizados somente para fins de investigação, respeitando a confidencialidade, sendo analisados e divulgados na publicação da mesma.

A resposta ao questionário levará entre 5 a 10 minutos a ser preenchido.

As responsáveis pela investigação encontram-se disponíveis para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Orientanda: Dra. Cristina Maria Rodrigues Fernandes ([2017114@student.uma.pt](mailto:2017114@student.uma.pt); 925561847)

Orientadora: Professora Doutora Carmen Marisela Fernandes de Freitas ([carmenf@staff.uma.pt](mailto:carmenf@staff.uma.pt))

Agradecemos, desde já, a sua participação e colaboração através da resposta ao preenchimento do questionário que se segue.

#### **Declaração de Consentimento**

1. Para poder participar neste estudo, solicitamos o preenchimento da declaração de consentimento:

- Declaro que aceito os termos e condições do presente questionário e que me foram dados os esclarecimentos necessários e as informações suficientes para a participação voluntária neste estudo. Declaro que sei que posso desistir a qualquer momento de participar neste estudo sem qualquer prejuízo, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

## Secção I - Caracterização do Inquirido

### 2. Idade

- Menos de 30 anos
- 30 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

### 3. Género

- Feminino
- Masculino
- Outro

### 4. Estado Civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de facto
- Divorciado/a
- Outro

### 5. Habilitação

- 1º Ciclo ou ensino primário
- 2º Ciclo ou ensino preparatório
- 3º Ciclo (9º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

### 6. Quantos anos de experiência laboral tem?

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

### 7. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

### 8. Situação Laboral

- Sócio-gerente
- Gerente
- Responsável de Loja
- Funcionário/a
- Outra

## Secção II - Caracterização da Empresa

### 9. Onde está localizada a sede da sua empresa?

- Região Autónoma da Madeira - RAM
- Na RAM
- Fora da RAM

### 10. Qual é o CAE principal da sua empresa?

- 471 - Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados
- 472 - Comércio a retalho de produtos alimentares, bebidas e tabaco, em estabelecimentos especializados
- 473 - Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
- 474 - Comércio a retalho de equipamento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), em estabelecimentos especializados
- 475 - Comércio a retalho de outro equipamento para uso doméstico, em estabelecimentos especializados
- 476 - Comércio a retalho de bens culturais e recreativos, em estabelecimentos especializados
- 477 - Comércio a retalho de outros produtos, em estabelecimentos especializados
- 478 - Comércio a retalho em bancas, feiras e unidades móveis de venda
- 479 - Comércio a retalho não efectuado em estabelecimentos, bancas, feiras ou unidades móveis de venda
- Não sei
- Nenhuma das anteriores

### 11. Quantos funcionários trabalham a tempo inteiro, na sua empresa?

- Menos de 10 funcionários/as
- 10 a 50 funcionários/as
- 51 a 250 funcionários/as
- Mais de 250 funcionários
- Não sei

**12. Qual o principal mercado para o qual a sua empresa opera?**

- Local (no concelho em que a empresa está localizada)
- Regional
- Nacional
- Internacional

**13. Qual é o cliente principal da sua empresa?**

- Clientes Individuais
- Empresas Locais (no mesmo concelho)
- Empresas Regionais
- Empresas Nacionais
- Empresas Internacionais
- Revendedores / Distribuidores
- Instituições Governamentais
- Instituições de Ensino
- Parcerias Comerciais
- Outros

**14. Atualmente a empresa tem algum tipo de presença online, como por exemplo website, página nas redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Whatsapp, outros)?**

- Sim
- Não

**15. Atualmente a empresa realiza vendas online?**

Entenda-se por vendas online, todas as transações de compra e venda de bens e serviços realizadas através de plataformas digitais e uso da internet onde os consumidores podem encontrar produtos ou serviços, juntamente com informações detalhadas sobre esses itens, como descrições, imagens, preços e opções de pagamento, utilizando transações feitas em websites, dispositivos móveis, marketplaces online, redes sociais, e por meio de comunicação eletrônica como e-mail e mensagens instantâneas.

- Sim
- Não (Caso responda "não", passe para a **Secção VI - Empresas de Comércio Tradicional**, página 11)

### **Secção III - Importância do Comércio Digital**

O comércio digital corresponde à realização de trocas comerciais através de plataformas digitais e da internet, permitindo que as empresas comprem e vendam produtos e serviços online.

#### **16. Na sua empresa, os clientes podem comprar online?**

- Sim
- Não

#### **17. Como avalia o grau de satisfação dos seus clientes em relação ao desenvolvimento do comércio digital na sua empresa?**

- 1. Muito Insatisfeito/a
- 2. Insatisfeito/a
- 3. Indiferente
- 4. Satisfeito/a
- 5. Muito Satisfeito/a
- Não tenho conhecimento

#### **18. Qual o seu grau de satisfação em relação ao desenvolvimento do comércio digital na sua empresa?**

- 1. Muito Insatisfeito/a
- 2. Insatisfeito/a
- 3. Indiferente
- 4. Satisfeito/a
- 5. Muito Satisfeito/a

**19. Como avalia no geral a presença online?**

	<b>1. Discordo Totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Indiferente</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
A presença online é importante para o negócio.					
A presença online é uma vantagem em comparação com a concorrência.					
A presença online tem um impacto significativo no aumento das vendas.					
A presença online é essencial para alcançar novos clientes.					
A presença online da empresa é percebida positivamente pelos clientes.					
A presença online da empresa contribui significativamente para a fidelização dos clientes.					
A presença online é uma forma eficaz de aumentar a visibilidade da nossa marca.					
A presença online é fundamental para acompanhar as tendências do mercado.					
A empresa canaliza os recursos adequados para desenvolver e manter uma presença online.					
Investir na presença online é uma prioridade para o sucesso da sua empresa.					

**20. Outros**

Caso haja outras aplicações além das já identificadas na questão anterior, por favor, mencione-as.

--

**21. Considera que os apoios financeiros públicos existentes são adequados para as empresas investirem no comércio digital?**

- Sim
- Não
- Não conheço nenhum apoio

#### **Secção IV - Problemas no Alargamento para o Comércio Digital**

**22. Como classifica os problemas internos enfrentados pela sua empresa na integração do comércio digital?**

- 1. Sem problemas
- 2. Poucos problemas
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Alguns problemas
- 5. Muitos problemas

**23. No seu setor de atividade, como considera a concorrência online?**

- 1. Muito Fraca
- 2. Fraca
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Forte
- 5. Muito Forte

**24. Como avalia o nível da regulamentação no âmbito do comércio digital na sua empresa?**

- 1. Nada Regulamentado
- 2. Pouco Regulamentado
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Regulamentado
- 5. Muito Regulamentado

**25. Como avalia o nível da burocracia no âmbito do comércio digital na sua empresa?**

- 1. Nada Burocrático
- 2. Pouco burocrático
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Burocrático
- 5. Muito burocrático

**26. Como compara os hábitos de consumo dos clientes que compram online em relação aos clientes que compram na loja física?**

- 1. Nada Diferente
- 2. Pouco Diferente
- 3. Normal
- 4. Diferente
- 5. Muito Diferente

**27. A sua empresa considera importante a segurança e a proteção de dados ao nível do comércio digital?**

- 1. Nada Importante
- 2. Pouco Importante
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Importante
- 5. Muito Importante

**28. Como avalia a eficácia dos métodos de entrega e logística utilizados pela sua empresa no comércio digital?**

- 1. Nada Eficaz
- 2. Pouco Eficaz
- 3. Normal
- 4. Eficaz
- 5. Muito Eficaz

**29. Quais foram os problemas que a sua empresa teve de enfrentar durante o processo de integração do comércio digital?**

	1. Não Significativo	2. Pouco Significativo	3. Indiferente	4. Significativo	5. Muito Significativo
Falta de conhecimento técnico.					
Investimento muito elevado.					
Formação dos funcionários.					
Problemas com a conexão dos novos sistemas digitais com os sistemas antigos.					
Segurança dos dados.					
Gestão de inventário havendo dificuldade em realizar o acompanhamento simultâneo do stock online e físico.					
Mudança na experiência do cliente para o comércio digital.					
Problemas na distribuição de produtos comprados online.					
Suporte ao cliente, mantendo um bom atendimento através de canais digitais.					

**30. Outros**

Caso haja outros problemas além dos já identificados na questão anterior, por favor, mencione-os.

## Secção V - Ação/Estratégia para a Adoção do Comércio Digital

### 31. Na integração do comércio digital, que medidas a sua empresa teve de adotar?

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Indiferente/ Neutro	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
A empresa investiu em formação para capacitar os funcionários no contexto do comércio digital.					
A empresa teve a capacidade interna para desenvolver a sua presença online, através de website, redes sociais e outras plataformas digitais.					
A empresa realizou investimentos em tecnologia para apoiar as operações no contexto do comércio digital.					
A empresa implementou estratégias de comércio digital para promover os produtos ou serviços online.					
A empresa integrou os canais de vendas online e offline para proporcionar uma experiência de compra consistente aos clientes.					
A empresa realiza uma análise de dados e pondera a opinião dos clientes para otimizar as vendas online.					
A empresa estabeleceu parcerias estratégicas para fortalecer o comércio digital.					
A empresa demonstrou capacidade de se adaptar de forma eficaz às mudanças do comércio digital.					

### 32. Outros

Caso haja outras medidas além das já identificadas na questão anterior, por favor, mencione-as.

--

### Secção VI - Empresas de Comércio Tradicional

O comércio tradicional corresponde às transações que ocorrem em espaços físicos, como lojas e mercados locais, existindo uma interação direta entre comprador e vendedor na compra de bens ou serviços.

### 33. Quais os principais motivos, obstáculos ou problemas pelos quais a sua empresa ainda não tem comércio digital?

	1.Extremamente sem Importância	2. Sem Importância	3.Indiferente	4.Importante	5.Extremamente Importante
Falta de conhecimento ou experiência.					
Falta de recursos financeiros.					
Questões de segurança e privacidade (dados dos clientes, fraudes, outros).					
Falta de recursos humanos qualificados.					
Incerteza sobre o mercado online.					
Limitações de infraestrutura tecnológica.					
A minha empresa não tem interesse no comércio digital					

### 34. Outros

Caso haja outros motivos além dos já identificados na questão anterior, por favor, mencione-os.

--

**35. Qual o nível de problemas internos que a sua empresa teria de enfrentar caso fosse oferecer comércio digital?**

- 1. Sem problemas
- 2. Poucos Problemas
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Alguns problemas
- 5. Muitos problemas

**36. Quais as principais razões pelas quais a sua empresa opta por manter um modelo de negócio baseado no comércio tradicional?**

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
A minha empresa valoriza a interação pessoal e atendimento presencial ao cliente.					
O comércio tradicional oferece maior controle sobre a experiência do cliente.					
O comércio tradicional é uma tradição ou parte integrante da nossa marca.					
A empresa enfrenta desafios técnicos ou financeiros para investir no comércio digital.					
A empresa considera que o público-alvo prefere o comércio tradicional em vez do comércio digital.					
O volume de vendas é suficiente com os clientes tradicionais.					
A empresa não tem conhecimento suficiente sobre como iniciar ou operar no comércio digital.					

**37. Outros**

Caso haja outras razões além das já identificadas na questão anterior, por favor, mencione-as.

**38. No seu setor de atividade, como considera a concorrência online?**

- 1. Muito Fraca
- 2. Fraca
- 3. Indiferente/Neutro
- 4. Forte
- 5. Muito Forte

**39. Considera que os apoios financeiros públicos existentes são adequados para as empresas investirem no comércio digital?**

- Sim
- Não
- Não conheço nenhum apoio

**40. Como avalia o futuro do comércio tradicional em comparação com o comércio digital?**

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
O comércio tradicional continuará a desempenhar um papel importante no futuro.					
O comércio digital substituirá gradualmente o comércio tradicional.					
O comércio digital e o comércio tradicional coexistirão de forma complementar no futuro.					
O comércio tradicional encontra-se destinado a desaparecer em prol do comércio digital.					
O futuro do comércio dependerá da combinação das vendas de comércio tradicional com as vendas de comércio digital.					

**41. Outros**

Caso haja outras aplicações além das já identificadas na questão anterior, por favor, mencione-as.

--

**Anexo B – Tabela de médias, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Digital.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>Média - Comércio Digital</b>	<b>Microempresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>	<b>Médias Empresas</b>	<b>Média Global</b>
Grau de satisfação dos clientes em relação ao desenvolvimento do comércio digital.	4,76	4,75	4,64	4,72
Grau de satisfação em relação ao desenvolvimento do comércio digital.	4,10	4,06	4,18	4,11
Como considera a concorrência online.	3,76	4,11	4,55	4,14
Nível da regulamentação no âmbito do comércio digital.	3,88	4,17	4,09	4,05
Nível da burocracia no âmbito do comércio digital.	3,71	4,14	4,18	4,01
Hábitos de consumo dos clientes que compram online em relação aos clientes que compram na loja física.	3,52	3,58	3,91	3,67
Segurança e a proteção de dados ao nível do comércio digital.	4,76	4,81	4,91	4,83
Eficácia dos métodos de entrega e logística utilizados no comércio digital.	3,71	3,44	3,18	3,44
Capacidade interna para desenvolver presença online, através de website, redes sociais e outras plataformas digitais.	3,90	3,97	4,18	4,02

**Anexo C – Tabela de médias, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Tradicional. Fonte: Elaborado pelo autor.**

<b>Média - Comércio Tradicional</b>	<b>Microempresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>	<b>Médias Empresas</b>	<b>Média Global</b>
Problemas internos que a empresa teria de enfrentar caso fosse oferecer comércio digital.	3,84	3,87	4,20	3,97
Como consideram a concorrência online.	3,95	3,97	4,80	4,24*
Os apoios financeiros públicos existentes são adequados para as empresas investirem no comércio digital.	2,54	2,45	2,40	2,46

\*p<0,05

**Anexo D – Tabela de caracterização dos inquiridos, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Digital. Fonte: Elaborado pelo autor.**

Contagem - Comércio Digital		N.º de Funcionários			
		< 10	10 a 50	51 a 250	Não sei
Idade	< 30 anos	12	5	3	2
	30 a 40 anos	11	6	3	3
	41 a 50 anos	11	6	3	3
	> 50 anos	8	19	2	1
Género	Feminino	29	15	7	5
	Masculino	13	21	4	4
	Outro	0	0	0	0
Estado Civil	Solteiro/a	13	8	4	2
	Casado/a	13	17	4	4
	União de facto	8	1	1	1
	Divorciado/a	5	3	1	0
	Outro	3	7	1	2
Habilitações	1º Ciclo ou ensino primário	0	0	1	0
	2º Ciclo ou ensino preparatório	0	4	0	0
	3º Ciclo	7	11	0	4
	Ensino Secundário	10	8	3	1
	Licenciatura	19	7	3	4
	Mestrado	5	2	2	0
	Doutoramento	0	1	0	0
Outra	1	3	2	0	
Experiência Laboral	< 5 anos	7	1	1	1
	5 a 10 anos	9	5	3	2
	11 a 15 anos	10	3	2	2
	16 a 20 anos	10	14	3	2
	> 20 anos	6	13	2	2
Tempo de Trabalho na Empresa	< 5 anos	26	7	5	6
	5 a 10 anos	9	15	4	3
	11 a 15 anos	4	5	0	0
	16 a 20 anos	1	4	1	0
	> 20 anos	2	5	1	0
Situação Laboral	Sócio-gerente	14	16	2	0
	Gerente	9	5	1	0
	Responsável de Loja	9	8	6	1
	Funcionário/a	8	4	2	8
	Outra	2	3	0	0

**Anexo E – Tabela de caracterização das empresas, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Digital. Fonte: Elaborado pelo autor.**

Contagem - Comércio Digital		N.º Funcionários			
		< 10	10 a 50	51 a 250	Não sei
<b>CAE</b>	CAE471	2	0	1	0
	CAE472	6	5	1	1
	CAE473	4	4	1	0
	CAE474	6	5	0	1
	CAE475	3	4	0	1
	CAE476	3	4	2	1
	CAE477	8	12	3	0
	CAE478	5	1	0	1
	CAE479	3	0	3	0
	Não Sei	2	1	0	4
<b>Principal Mercado</b>	Local	4	1	0	0
	Regional	33	32	10	7
	Nacional	3	3	0	1
	Internacional	2	0	1	1
<b>Cliente Principal</b>	Clientes Individuais	27	15	7	4
	Empresas Locais	0	1	0	0
	Empresas Regionais	10	12	3	0
	Empresas Nacionais	2	0	0	0
	Empresas Internacionais	0	0	0	0
	Revendedores/ Distribuidores	1	3	0	3
	Instituições Governamentais	0	0	0	0
	Instituições de Ensino	0	0	0	0
	Parcerias Comerciais	0	0	0	0
	Outros	2	5	1	2

**Anexo F – Tabela de caracterização dos inquiridos, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Tradicional. Fonte: Elaborado pelo autor.**

Contagem - Comércio Tradicional		N.º de Funcionários			
		< 10	10 a 50	51 a 250	Não sei
Idade	< 30 anos	5	6	0	3
	30 a 40 anos	9	6	2	1
	41 a 50 anos	11	9	3	0
	> 50 anos	12	10	0	2
Género	Feminino	14	13	2	2
	Masculino	22	18	3	4
	Outro	1	0	0	0
Estado Civil	Solteiro	9	8	2	4
	Casado	15	10	2	1
	União de facto	2	4	1	0
	Divorciado	4	3	0	1
	Outro	7	6	0	0
Habilitações	1º Ciclo ou ensino primário	0	0	0	0
	2º Ciclo ou ensino preparatório	0	5	0	0
	3º Ciclo	6	5	1	0
	Ensino Secundário	15	9	1	3
	Licenciatura	10	6	3	1
	Mestrado	3	1	0	0
	Doutoramento	1	1	0	0
	Outra	2	4	0	2
Experiência Laboral	< 5 anos	4	1	0	0
	5 a 10 anos	2	6	0	4
	11 a 15 anos	10	5	3	1
	16 a 20 anos	9	9	1	1
	> 20 anos	12	10	1	0
Tempo de Trabalho na Empresa	< 5 anos	13	11	2	3
	5 a 10 anos	11	6	2	2
	11 a 15 anos	7	9	0	1
	16 a 20 anos	1	4	1	0
	> 20 anos	5	1	0	0
Situação Laboral	Sócio-gerente	11	8	0	0
	Gerente	5	10	3	0
	Responsável de Loja	10	6	2	1
	Funcionário	9	7	0	3
	Outra	2	0	0	2

**Anexo G – Tabela de caracterização das empresas, tendo em conta a dimensão da empresa e Comércio Tradicional. Fonte: Elaborado pelo autor.**

<b>Contagem - Comércio Tradicional</b>		<b>N.º Funcionários</b>			
		<b>&lt; 10</b>	<b>10 a 50</b>	<b>51 a 250</b>	<b>Não sei</b>
<b>CAE</b>	CAE471	2	2	1	0
	CAE472	6	5	0	1
	CAE473	3	9	0	0
	CAE474	2	3	0	0
	CAE475	2	3	1	0
	CAE476	2	1	0	1
	CAE477	10	7	3	1
	CAE478	6	1	0	1
	CAE479	3	0	0	0
	Não Sei	1	0	0	2
<b>Principal Mercado</b>	Local	10	0	0	0
	Regional	23	28	4	6
	Nacional	1	1	1	0
	Internacional	3	2	0	0
<b>Cliente Principal</b>	Clientes Individuais	32	15	5	5
	Empresas Locais	0	1	0	0
	Empresas Regionais	2	9	0	1
	Empresas Nacionais	1	0	0	0
	Empresas Internacionais	0	1	0	0
	Revendedores/ Distribuidores	0	1	0	0
	Instituições Governamentais	0	0	0	0
	Instituições de Ensino	0	0	0	0
	Parcerias Comerciais	0	0	0	0
	Outros	2	4	0	0