

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves

Estudo sobre Inovação no Retalho
Adoção de Tecnologias Inovadoras em PMEs
Retalhistas de Calçado e Vestuário

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

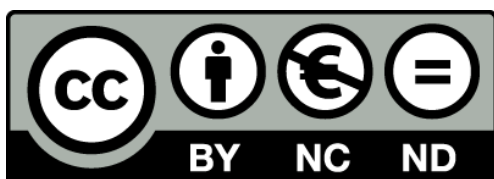
Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

Direitos De Autor E Condições De Utilização Do Trabalho Por Terceiros

Este trabalho académico pode ser utilizado por terceiros, desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do repositório da Universidade do Minho (RepositoriUM).

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Declaração

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, outubro de 2020

Euarda Matilde Salgado Gonçalves

Agradecimentos

A escrita de uma dissertação de mestrado trata-se de um trabalho individual, no entanto requer o apoio de diversas pessoas para que esta se concretize. Assim recorro a este momento para agradecer a todos aqueles que contribuíram para este feito.

Gostaria de deixar um agradecimento sincero ao meu orientador, Professor Doutor Vasco Eiriz, pela sabedoria, incentivo para o desenvolvimento deste tema, por toda a disponibilidade, atenção, paciência e motivação que me deu e demonstrou ao longo da realização desta investigação, sempre com sugestões e comentários assertivos na procura da melhoria contínua.

A todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico e que direta ou indiretamente contribuíram para que esta dissertação se concretizasse.

Aos entrevistados e às empresas que disponibilizaram o seu tempo de forma simpática e atenciosa. Agradeço o conhecimento e pontos de vista partilhados, pois sem eles este trabalho não teria sido possível.

Aos meus amigos e colegas pelo encorajamento para a conclusão desta tese e que tornaram os meus dias melhores.

Ao Paulo Oliveira e ao Renato Gonçalves, agradeço a generosa colaboração na revisão do texto e as sugestões de melhoria para um melhor trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradeço a toda a minha família pelo incondicional apoio, em especial ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã, por tornarem possível a realização desta dissertação, por nunca me deixarem desistir nos momentos mais difíceis e desmotivadores e por me mostrarem que o esforço trará recompensas.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Título

Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PMEs Retalhistas de Calçado e Vestuário

Resumo

Na presente dissertação é feito um estudo sobre inovação no setor de retalho nomeadamente a adoção de tecnologias inovadoras por pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário portuguesas. A tecnologia é uma combinação de procedimentos e mecanismos que influenciam o nosso modo de vida. E por sinal, influenciam também o dia a dia das empresas. No entanto, para ser possível a adoção de tecnologias é preciso superar algumas dificuldades, a que denominamos barreiras à adoção de tecnologias. Mas para melhor conhecer esta temática, adotamos uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas que procura perceber qual a pretensão das empresas retalhistas neste setor a adotarem tecnologias, discutindo ainda quais os motivos que levaram a essa adoção e os impactos e barreiras sentidos. Os dados qualitativos foram estudados recorrendo à análise de conteúdo tendo por base os objetivos definidos. Para a amostra deste estudo, foram contactadas vinte e cinco empresas retalhistas de calçado e vestuário, das quais treze concederam entrevista que permitiram testar as seis proposições formuladas. Os resultados alcançados possibilitaram validar integralmente duas proposições e validar parcialmente outras duas proposições. Assim, neste estudo, foi possível concluir que as tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário. Constatou-se ainda que as empresas deste setor terão receptividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultam impactos ou benefícios para a organização.

Palavras-chave: retalho de vestuário e calçado, adoção de tecnologias, barreiras, impactos, motivos, inovação, pequenas e médias empresas.

Title

Retail Innovation Study– Adoption of Innovative Technologies in SMEs Retailers of Footwear and Clothing

Abstract

In this dissertation is done a study on innovation in the retail sector namely the adoption of innovative technologies by small and medium-sized Portuguese footwear and clothing retail companies. Technology is a combination of procedures and mechanisms that influence our way of life. Which also influence the daily life of companies. However, in order to be possible to use technologies, we need to overcome some difficulties, which we call barriers to the adoption of technologies. But to better know this subject, we adopted a qualitative methodology based on interviews that seeks to understand the intention of these retail companies to adopt technologies, and also discussing the reasons that led to this adoption and the impacts and barriers felt. Those qualitative data were studied using content analysis based on the objectives defined. For the sample of this study, twenty-five companies that retail footwear and clothing were contacted, thirteen of which gave interviews that allowed the six proposed propositions to be tested. The results achieved made it possible to fully validate two propositions and partially also validate other two propositions. Thus, in this study, it was possible to conclude that communication technologies are the most widespread type of technology within small and medium-sized companies that retail footwear and clothing. It was also found that companies in this sector will be receptive to implement innovative technologies, since this adoption results in impacts or benefits for the organization.

Keywords: clothing and footwear retail, adoption of technologies, barriers, impacts, motives, innovation, small and medium companies.

Índice

Direitos De Autor E Condições De Utilização Do Trabalho Por Terceiros	ii
Declaração	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de Abreviaturas	xii
1. Introdução	13
1.1. Introdução	13
1.2. Contextualização do Tema	13
1.3. Objetivos e Metodologia.....	14
1.4. Estrutura da Dissertação	15
1.5. Conclusão	17
2. Revisão de Literatura	18
2.1. Introdução	18
2.2. Setor do Retalho em Portugal	18
2.3. Tecnologias para Pequenas e Médias Empresas Retalhistas	20
2.4. Processo de Adoção de Tecnologia	22
2.5. Impactos e Benefícios da Adoção de Tecnologia no Retalho	25
2.6. Barreiras e Limitações à Adoção de Tecnologia no Retalho	27
2.7. Síntese e Conclusão	29

3. Metodologia	30
3.1. Introdução	30
3.2. Definição do Problema de Investigação e Objetivos	30
3.3. Proposições de Investigação	31
3.4. Método de Seleção das Empresas	36
3.5. Método de Recolha de Dados	39
3.6. Análise de Dados	43
3.7. Síntese e Conclusão	45
4. Características da Adoção de Tecnologias no Retalho	46
4.1. Introdução	46
4.2. Análise de Conteúdo das Entrevistas	47
4.3. Análise das Proposições	55
4.4. Síntese e Conclusão	56
5. Comportamento Proveniente da Inovação no Retalho	57
5.1. Introdução	57
5.2. Análise do conteúdo das entrevistas	57
5.3. Análise das Proposições	66
5.4. Síntese e Conclusão	67
6. Conclusão	69
6.1. Introdução	69
6.2. Principais Conclusões	69
6.3. Contributos do Estudo	75
6.4. Limitações do Estudo e Contribuições Futuras	76
6.5. Síntese e Conclusão	76
Apêndices	78
Apêndice I – Guião de Entrevista	78
Apêndice II – Consentimento Informado	80

Referências	93
-------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura da Dissertação.....	16
Figura 2: Relação de objetivos e proposições	36

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tendências do Mercado Retalhista.....	19
Tabela 2: Relação De Objetivos, proposições e questões do Guião de Entrevista.....	35
Tabela 3: Classificação das empresas pela Dimensão.....	37
Tabela 4: Informações sobre a amostra	38
Tabela 5: Entrevistas Realizadas Presencialmente	40
Tabela 6: Entrevistas Realizadas por Correio Eletrónico	42
Tabela 7: Proposições para análise no capítulo 4	47
Tabela 8: Questões da entrevista e objetivo correspondente.....	47
Tabela 9: Síntese dos Resultados das Características da Adoção de Tecnologias	54
Tabela 10: Proposições para análise no capítulo 5	57
Tabela 11: Questões da entrevista e objetivo correspondente.....	58
Tabela 12: Síntese dos Resultados do Comportamento Proveniente da inovação no Retalho.....	65
Tabela 13: Validação das proposições formadas.....	74

Lista de Abreviaturas

Ana Sousa – Flor da Moda – Confeções, S.A.
Bruxelas – Moreira da Silva e Melo, Lda
CRM - *Customer Relationship Management*
Cavalinho – Silver Horse, S.A.
EDI – *Electronic Data Interchange*
Extreme – Petit Pied – Comércio de Calçado, Vestuário e Acessórios, Lda
Foreva – Foreva – Comércio de Calçado, S.A.
Forte Store – Neptune Ring, S.A.
IT – *Information Technology*
GNG – GNG – Comércio de Vestuário, S.A.
Laranjinha – Hall & Ca, S.A.
Manuel Alves – Masalves – Calçado, Unipessoal Lda
Marques Soares – Marques Soares, S.A.
Mike Davis – Classe e Distinção – Comércio de Vestuário, S.A.
OOS – *Online Ordering System*
PME – Pequenas e Médias Empresas
POS – *Point of Sale*
RFID - Identificação por Radio Frequência
ROI - *Return on Investment*
SMK – João de Sousa Salgado, Lda
TPA – Terminais de Pagamento Automático
W52 – Conhaque – Confeções da Moda, S.A.

1. Introdução

1.1. Introdução

A atual investigação é contextualizada e apresentada neste primeiro capítulo de introdução. Inicia-se pelo ponto de partida fundamental de qualquer dissertação, a exposição e relevância do tema em análise.

Nesse sentido, são expostos os objetivos da dissertação, a metodologia usada e de seguida é realizada uma explicação sobre a amostra escolhida para este estudo.

Assim, a secção 1.2. apresenta o estudo revelando a importância do tema a investigar. Na secção 1.3 são descritos os objetivos de estudo que se pretendem alcançar e a metodologia adotada, como as empresas abrangidas, que serviram como fonte de recolha de dados. Na secção 1.4 é definida a estrutura da dissertação que permite aos leitores ter uma visão global do trabalho, bem como é exposto de uma forma resumida os assuntos analisados em cada capítulo e secção de capítulo. Por último, o capítulo termina com a secção 1.5 onde são construídas as sínteses e conclusões do estudo.

1.2. Contextualização do Tema

A opção do estudo sobre Inovação no Retalho em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal incide em dois aspetos. O primeiro aspeto prende-se pela escolha do tema que resulta do gosto e experiência da investigadora pelo setor em questão, sendo que a mesma gostaria que a presente investigação conseguisse contribuir de forma positiva para a melhoria do desempenho e competitividade das empresas em estudo.

Por outro lado, um segundo aspeto relevante na escolha deste tema refere-se à tecnologia e inovação, aspetos que colaboram para o desenvolvimento da notoriedade do setor retalhista de calçado e vestuário em Portugal, bem como contribuem para superação da concorrência de grandes marcas internacionais presentes no setor.

O setor do calçado é um setor interessante pela sua dinâmica e pela sua localização geográfica. O calçado está agrupado em *clusters*, isto é, distritos industriais, nomeadamente, Felgueiras e São João da Madeira. Já o setor da Indústria Têxtil e de Vestuário é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa, conhecida pela sua flexibilidade e resposta rápida, *know-how* e inovação. Localizam-se

maioritariamente no Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), mas também encontram-se algumas na Covilhã dedicadas aos produtos de lã.

Esta dissertação pretende dar um contributo nesta linha de investigação, procurando entender as motivações que levam as empresas a adotar uma nova tecnologia e como concretizam essa adoção.

Todos os dias as empresas executam alguma tecnologia, desde a mais básica como o acesso a telefones, até à mais alta tecnologia. Conseguindo derivar do seu uso benefício para as empresas. No entanto, a adoção de uma nova tecnologia, é muito mais do que os prováveis benefícios que resultam da sua adoção. É importante saber se a organização tem capacidade para a inserir na sua atividade, bem como se tem recursos humanos competentes para as executar e se essa nova tecnologia traz efetivamente competitividade para a empresa e conseqüentemente ganhos de rendimento e qual o seu *return on investment* (ROI).

Aquando de uma provável adoção de uma nova tecnologia por parte das organizações é preciso ter em conta alguns critérios. A capacidade de um grande retalhista adotar tecnologias é diferente da capacidade de uma PME retalhista. Assim, a capacidade de investimento de uma grande empresa será maior que a capacidade de investimento de uma pequena empresa.

Por outro lado, é importante ter em conta a influência dos clientes no momento da adoção. Isto porque as empresas trabalham no sentido da melhoria contínua e da satisfação dos clientes, e sem a sua satisfação arriscam-se a perdê-los. Contudo, as exigências dos clientes não deve ser o único motivo de decisão no momento de adoção, pois pode causar desacordos dentro da empresa. Outros motivos devem ser considerados, tais como, a capacidade de resposta das empresas às novas necessidades dos mercados e à fortíssima concorrência, que obrigam as empresas a evoluírem e a manterem-se atualizadas.

Assim, no momento de decisão de adoção de uma nova tecnologia, há associado um grande número de decisões estratégicas importantes que influênciam o comportamento da empresa no futuro.

1.3. Objetivos e Metodologia

A presente dissertação tem como objetivo principal geral compreender o fenómeno da inovação no retalho, particularmente no que diz respeito à adoção de tecnologias inovadoras nos espaços físicos, além disso assenta em quatro objetivos

específicos, designadamente: (1) identificar as tecnologias e os métodos de inovação usados pelas empresas retalhistas, (2) identificar os fatores motivacionais que levam as empresas a inovar, (3) revelar o impacto da implementação das tecnologias, (4) apresentar as barreiras da adoção de tecnologias inovadoras.

Para atingir o primeiro objetivo é importante perceber se as empresas estão recetivas a inovar e posteriormente identificar métodos e técnicas que as diferenciem e levem à aquisição de resultados superiores às restantes. Há várias tipologias de tecnologias de inovação estudadas, por isso é necessário organizar as tecnologias por categorias ou tipologias genéricas.

O segundo objetivo é fundamental, pois procura identificar as motivações das empresas retalhistas de calçado e vestuário na adoção de tecnologias inovadoras. Assim, a investigação procura perceber no momento de adoção de uma nova tecnologia as hesitações das empresas na hora da tomada de decisão.

O terceiro objetivo procura apresentar as vantagens que as empresas obtêm após o acolhimento das tecnologias, ou seja, passa por analisar as estratégias de inovação implementadas para que as empresas tornem-se competitivas, diferenciem-se da concorrência, originando um aumento de vendas e posteriormente um acréscimo dos lucros.

Por último, o quarto objetivo tem como premissa compreender quais os impedimentos que as organizações enfrentam quando têm oportunidade de inovar e de que modo foram ultrapassados.

A metodologia empregue é de natureza qualitativa, nomeadamente a entrevista em profundidade e semiestruturada. Segundo Bluhm, Harman, Lee e Mitchel (2011) uma investigação qualitativa torna-se essencial para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e compreender como esses processos se desenvolvem ao longo do tempo. As entrevistas em profundidade e semiestruturadas foram realizadas aos responsáveis do setor de retalho ou responsáveis por departamentos de decisão em relação ao retalho, como o departamento de marketing/comunicação, financeiro, comercial e sistemas de informação.

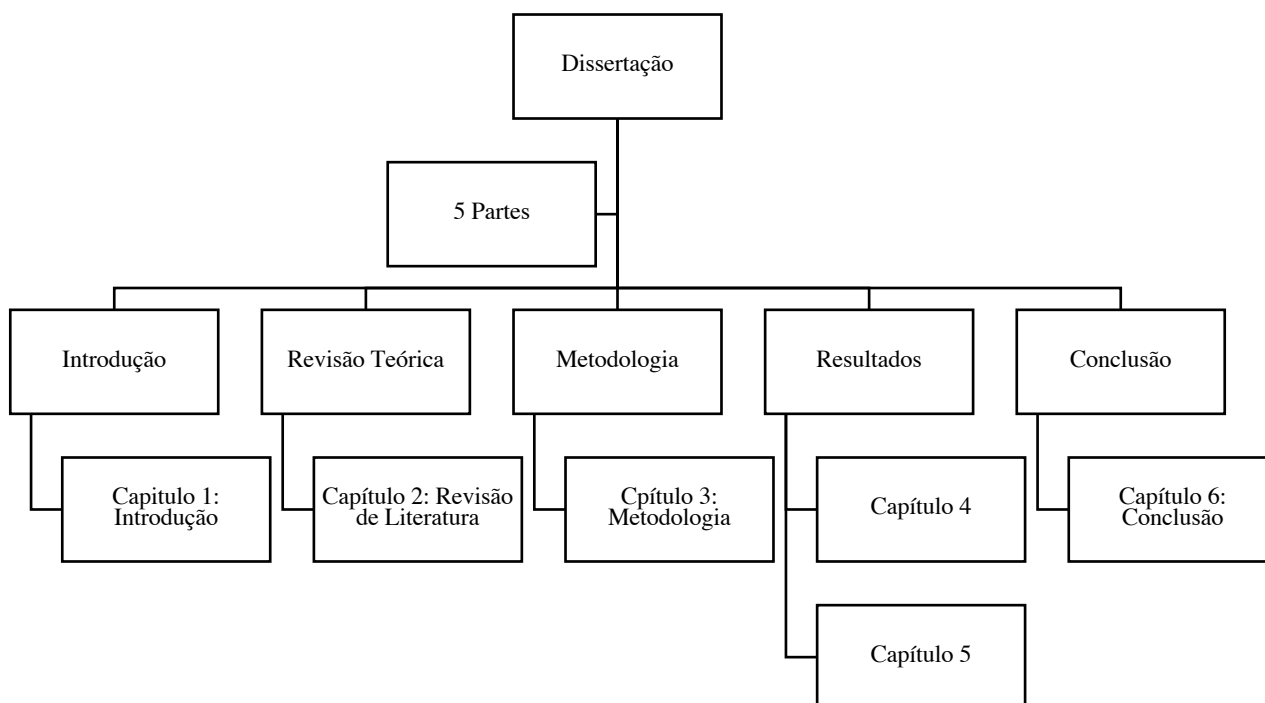
1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta por seis capítulos e dentro de cada capítulo existem várias secções, iniciando sempre com uma introdução onde é explicado o objetivo do capítulo, expondo resumidamente o que vai ser abordado em cada secção e

terminando com uma síntese e conclusão onde sintetiza os principais temas abordados em cada capítulo.

Assim, como podemos ver na figura 1, a investigação é constituída por cinco partes e seis capítulos. No capítulo da introdução (Capítulo 1) é feita uma introdução à dissertação, iniciando por justificar o tema e a sua relevância, é ainda apresentado os objetivos e metodologia empregues na dissertação e a estrutura da mesma. No segundo capítulo é feito o estudo teórico, onde é efetuada a revisão de literatura sobre o tema. Neste capítulo é debatido o conhecimento existente sobre esta temática de investigação (Capítulo 2). Na terceira parte, prossegue-se para a metodologia de investigação onde é apresentado o método de estudo, a amostra da investigação, bem como o método de recolha e tratamento de dados. Este capítulo (Capítulo 3) é o vínculo de ligação entre a teoria realizada e a investigação concretizada. Na quarta parte que diz respeito aos capítulos 4 e 5 apresentam e discutem os resultados de investigação. Por último, o capítulo 6 apresenta as conclusões e remata a dissertação. Depois dos seis capítulos é apresentado em apêndice o guião da entrevista e finda com as referências bibliográficas.

Figura 1: Estrutura da Dissertação



Fonte: Autora

Assim, no primeiro capítulo é feita uma introdução do estudo a realizar. No segundo capítulo é feita uma revisão à literatura sobre inovação no retalho de calçado e vestuário. O capítulo seguinte define a metodologia a utilizar. No quarto e quinto capítulo são expostos e discutidos os resultados do estudo. Por fim no capítulo seis apresentam-se as conclusões da investigação.

1.5. Conclusão

O presente capítulo inicia por realçar a opção e relevância do tema escolhido para esta dissertação passando por salientar a importância da adoção de tecnologias inovadoras em estabelecimentos físicos de retalho de calçado e vestuário. Como enunciado, o setor do retalho de calçado e vestuário é um dos setores mais importantes na economia portuguesa.

Neste capítulo descreve-se também os objetivos que se pretende alcançar e a metodologia adotada para essa finalidade. No caso, será adotada a metodologia qualitativa envergando-se pela entrevista em profundidade e semiestruturada.

2. Revisão de Literatura

2.1. Introdução

A presente dissertação pretende focar-se em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário. Assim, a seguinte secção deste capítulo, caracteriza o setor do retalho em Portugal, nomeadamente neste tipo de empresas.

Além do setor, e o tipo de empresas a estudar, é importante apurar qual o objetivo de estudo, uma vez que o presente trabalho pretende estudar a adoção de tecnologias para pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal.

Nesse sentido, é importante estudar quais as tecnologias dirigidas para as PME retalhistas e perceber como a adoção dessas tecnologias conduz a benefícios para a organização.

Dessa forma, na secção 2.2. é descrito de forma sintetizada o setor do Retalho em Portugal, na secção 2.3. são expostas as tecnologias para pequenas e médias empresas retalhistas. Depois na secção 2.4 será apresentado o processo de adoção de tecnologia, bem como os fatores motivacionais que influenciam a adoção. Ainda nesta secção, é mostrado o que deve ser considerado para adotar uma nova tecnologia, pois é importante para este estudo perceber o que leva à adoção de uma inovação e o que influencia essa adoção.

De seguida, na secção 2.5. são apresentados os impactos e benefícios esperados do acolhimento de uma nova tecnologia. No entanto, este processo levará seguramente a que algumas barreiras e limitações surjam aquando da adoção, nesse sentido a secção 2.6. será dedicada a esses impedimentos.

Por último, na secção 2.7. é feita uma síntese do capítulo.

2.2. Setor do Retalho em Portugal

Todos os dias, as empresas retalhistas deparam-se com processos contínuos de mudança para se ajustarem às transformações do seu meio envolvente. Nos últimos anos temos acompanhado alterações significativas devido à total liberalização do comércio, a deslocalização da produção para países com mão-de-obra mais baixa, o acréscimo da concorrência global e os preços mais baixos ao cliente, o crescimento do mercado e saturação da procura, a célere evolução de novas tecnologias e as profundas renovações na estrutura dos mercados (Lourenço, 2005).

Assim, a continuidade de uma empresa ou marca está associada à sua aptidão de atualização constante e o sucesso de uma qualquer organização depende da satisfação do mercado. Em relação às principais preocupações no setor retalhista destaca-se a situação económica das empresas e o aumento da concorrência. Com paradigmas de gestão tradicionais e as margens de lucro a diminuir, os retalhistas forçam-se em encontrar novas estratégias de crescimento para encararem as tendências globais.

Competência, preço baixo e notoriedade já não são fatores satisfatórios para o êxito de uma empresa. A concorrência é de tal forma feroz que qualidade e preço reduzido são fatores indispensáveis, mas não são suficientes.

Satisfazer as necessidades dos clientes não é suficiente, mas sim superar as suas expectativas implícitas e explícitas. Esse é o grande desafio que se impõe diariamente às marcas do mercado de retalho. São imensos os desafios que os retalhistas encaram para aumentar as vendas e os lucros, num seio cada vez mais competitivo, onde a concorrência é elevada e o *fast fashion* começa a ganhar posição, o comprador cada vez mais informado e onde os mercados se mostram cada vez menos homogêneos.

Tabela 1: Tendências do Mercado Retalhista

Diamond e Pinhel (1996, p.19)	Randal (2000, p.84)
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão Internacional; • Domínio das grandes cadeias; • Sub-Especialização; • Expansão dos <i>Off-pricers</i> (um pequeno segmento de mercado onde a escolha é feita pelo preço e não pelo serviço); • <i>Designer Owned e Operated-stores</i>; • Lojas não tradicionais (incluem <i>clouseout stores, one-price stores, warehouse club</i> e outros como: sistemas de proteção de mercadoria, retalho direto, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais concentração; • Mais internacionalização; • Melhor gestão; • Mais lucro; • Mais orientação de Marketing; • Mais dados; • Mais redes especializadas; • Mais canais de poder; • Mais procura nos fornecedores.

Fonte: Soares 2008 (adaptado)

Empenhar-se na relação com o cliente, estabelecendo sentimentos de confiança e partilha com o consumidor, é fundamental para a diferenciação de qualquer marca e para a sua sobrevivência, mas não o suficiente. O setor do retalho está a mudar com as novas tecnologias e para ter sucesso as empresas tem de repensar nas suas estratégias de marketing e vendas tendo em conta os novos meios. Os retalhistas e as marcas estão, por isso, mais informados da necessidade de estar presentes em todos os canais, desde as lojas físicas ao canal *online*, sem desprezar as redes sociais. Com uma boa estratégia definida é viável fundir os vários meios e criar uma chave de sucesso.

O panorama do setor retalhista em Portugal não é contrário. Antes dos anos 80 não existiam marcas retalhistas em Portugal. O ingresso na então CEE, o acesso a fundos estruturais e os fatores macroeconómicos puseram Portugal num caminho de crescimento. As marcas internacionais começaram a estabelecer-se em Portugal, beneficiando do crescimento do mercado e investiram em lojas próprias e os consumidores nacionais mostraram-se um povo retalhista e durante os anos 80 surgiram imensas novas lojas (multimarca e franchisadas).

Contudo, uma das consequências num mercado saturado é a concorrência entre “grandes retalhistas” e “pequenos retalhistas”. No entanto são os pequenos retalhistas que saem mais prejudicados, pois não alcançam as margens de compra e venda dos grandes retalhistas. Verifica-se também um acréscimo do retalho de segmento médio e médio-alto, que normalmente pertence a empresas industriais (ATP, 2011), e empresas mais capitalizadas (Inditex, H&M, C&A, Primark) seguem em prorrogar a sua comparência na distribuição em Portugal (Agis, 2012). As marcas dos *designers* portugueses surgem pontualmente neste segmento e estão delimitados a um nicho de mercado, marcado pela criatividade, personalidade e diferenciação do estilo (ATP, 2011).

2.3. Tecnologias para Pequenas e Médias Empresas Retalhistas

Na última década assistiu-se a um enorme esforço no desenvolvimento da melhor tecnologia para melhorar os pontos tradicionais de venda como os *displays* interativos, espelhos inteligentes, novos sistemas para pesquisar e comprar produtos *online*, etc. (Evans, 2011; Pantano e Di Pietro, 2012; Bodhani, 2012).

De acordo com as características técnicas, as mais recentes tecnologias podem ser classificadas em 3 categorias principais: (1) ecrãs táteis, (2) sistemas para telemóveis (aplicações móveis) e (3) sistemas híbridos. Os sistemas incluídos na primeira categoria estão focados em tecnologias que pertencem ao ponto de venda, como os sistemas de adaptação de vestuário virtual (primeiro introduzido em lojas de retalho online, e depois, adaptado também para pontos físicos de venda), que permitem que os consumidores experimentem virtualmente roupas através de sistemas de scanner corporal (Choi e Cho, 2012) ou tecnologias de auto atendimento (por exemplo, as caixas de pagamento automáticas), com base em interfaces automatizadas e interativas que os consumidores podem explorar sem a assistência de um funcionário (Zhu et al., 2013), com benefícios para reduzir custos e a qualidade da eficiência do serviço (Lin e Hsieh, 2011; Lee et al., 2012; Elliott et al., 2012). A segunda categoria inclui sistemas para o próprio telemóvel

dos consumidores. Estas tecnologias fornecem conteúdos interativos e serviços para enriquecer a experiência de compra dos consumidores nas lojas fornecendo informações detalhadas e personalizadas, como a modalidade de pagamento automático ou procura automática de itens de acordo com a própria lista de desejos, a possibilidade de comparar virtualmente os produtos com os outros, etc. (Rudolph e Emrich, 2009; Bennet e Savani, 2011). Os sistemas da terceira categoria baseiam-se em tecnologias próprias dos retalhistas em que os usuários podem movimentar-se pela loja, e podem ser considerados híbridos. Na verdade, são geralmente baseados em sistemas RFID (Identificação por Radio Frequência) capazes de ler o código de barras do item e posteriormente fornecer mais detalhes, para reconhecer o perfil do consumidor e combinar o perfil com as compras disponíveis, para recomendar produtos, etc. (Wong et al., 2012).

Contudo, o setor ou tipo de empresa influencia as tecnologias a usar. Neste trabalho, focam-se apenas pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário. Torna-se assim importante filtrar quais as empresas de interesse, pois no setor do retalho existem diferentes retalhistas de outras indústrias com categorias de produtos e serviços distintos. A dimensão da empresa também é uma questão importante a ter em conta ao categorizar as tecnologias a usar. Por exemplo, os grandes retalhistas, como a Zara com centenas de lojas, são mais propensos a tentar investir em novas tecnologias do que empresas menores que têm apenas uma ou mais lojas especializadas. Exemplo disso, são as tecnologias explicadas anteriormente como as tecnologias de auto atendimento, as tecnologias de identificação por radiofrequência (RFID) que tendem a atrair mais atenção e investimento em grandes retalhistas, enquanto as pequenas empresas provavelmente preferem investir em serviços pessoais ao cliente.

Olhando para as principais tecnologias que mais interesse têm para este estudo, Eiriz, Barbosa e Ferreira (2018) propuseram duas tipologias tecnológicas genéricas: tecnologias para gerir relacionamentos com clientes e tecnologias de comunicação.

Tecnologias para gerir relacionamentos com clientes. “Dada a sua capacidade técnica em relação à gestão de stocks, várias tecnologias para gerir relacionamentos com clientes também podem ser usadas ou têm implicações para as relações com fornecedores. Os terminais de pagamento automático (TPA) e os sistemas de facturamento certificados geralmente fazem parte dos sistemas de POS (*Point of Sale*). O primeiro permite a desmaterialização de transações no momento do pagamento, com implicações para o registo dessas transações. O segundo permite o registo detalhado de transações com identificação do produto, quantidades e preços. Em muitos países, e Portugal não é exceção, o uso de sistemas de facturamento certificados é uma exigência legal, feita pela

autoridade tributária como uma medida de segurança adicional para evitar a evasão fiscal. Os cartões de clientes também podem estar associados a sistemas de POS e CRM (*Customer Relationship Management*), permitindo a identificação de clientes para fins de análise de dados e pesquisa de mercado, visando o desenvolvimento de atividades de marketing personalizadas. Mais especificamente, os dados podem ser analisados para descobrir padrões de compra, comportamento do cliente e segmentação de mercado, ajudando decisões de marketing sobre produtos e serviços, comunicação, preço e distribuição, com o objetivo de alcançar um equilíbrio entre os investimentos necessários para essas tecnologias e a satisfação dos clientes (Fiorito, Gable e Conseur 2010; Salomann et al. 2006). Os dados recolhidos por todos esses meios também podem ser usados para fins de gestão de inventário e decisões de compra (Weber e Kantamneni 2002). Por sua vez, os sistemas POS permitem uma fácil identificação de transações por códigos de barras ou etiquetas RFID.”

Tecnologias de Comunicação. “Adota-se uma visão restrita do conceito de tecnologias de comunicação, referente à Internet, ao uso de redes sociais para publicidade e ao uso de telefones e/ou telemóveis. Isso representa um uso básico das tecnologias de informação e comunicação, e talvez seja o tipo mais difundido de tecnologia porque retalhistas, trabalhadores, fornecedores e compradores o adotaram maciçamente. O intercâmbio eletrônico de dados (EDI - *Electronic Data Interchange*), uma tecnologia que é usada em muitos mercados de negócios, particularmente nas relações fornecedor distribuidor (Marcussen 2006), também pode ser incluída nesta categoria. As tecnologias de comunicação permitem que pequenas empresas cheguem a novos mercados e tenham oportunidades de crescimento.” (Eiriz, Barbosa e Ferreira 2018).

2.4. Processo de Adoção de Tecnologia

Quando se fala em inovação e tecnologia, é importante perceber se as empresas estão recetivas à sua adoção. Além disso torna-se necessário compreender se usam a tecnologia, que tecnologia usam e como são usadas e se esse uso leva a obtenção de resultados superiores (Eiriz, Barbosa e Ferreira 2018).

Pantano e Vannucci (2019) defendem que o fenómeno da digitalização é uma das mais importantes transformações que atualmente caracterizam o setor de retalho (Hagberg et al., 2016; Pantano et al., 2018a; Willems et al., 2017). Esse fenómeno modificou drasticamente as oportunidades de negócio, modelos de negócios, processos de compras e formas de comércio. De facto, a propagação das tecnologias digitais afetou

a maneira como os retalhistas fornecem aos consumidores novos produtos e serviços e as novas formas de consumo associadas ao uso dessas tecnologias digitais (Hagberg et al., 2016). Por exemplo, as configurações de retalho *omnichannel* e inteligente enfrentaram novos desafios que as lojas têm para aprimorar a proposta de valor (Willems et al., 2017). Ao mesmo tempo, a crescente complexidade e disponibilidade de inovações tecnológicas requer uma monitorização constante das mudanças tecnológicas e ambientais, a fim de manter a competitividade e a lucratividade dos negócios (Lee et al., 2011; Pantano et al., 2017).

No processo de adoção de tecnologia os autores Eiriz, Barbosa e Ferreira (2018), apontam três tópicos para análise: “(1) os fatores, motivadores ou motivações que contribuem para a adoção de tecnologia; (2) a adoção de tecnologias; e (3) os resultados ou impactos dessa adoção”. De acordo com a visão de processo de adoção de tecnologia dos autores, os mesmos defendem que as empresas acolhem a tecnologia “motivadas por condições particulares no nível da empresa e/ou setor, que atuam como determinantes da adoção; depois, adotam e implementam tecnologias na prática e, como consequência da adoção, surgem benefícios mais ou menos esperados.”

Já os autores, Nguyen, Newby e Macaulay (2015) nomeiam cinco fatores principais para adoção de tecnologia da informação: organização, recursos internos de tecnologia da informação, consultores externos de tecnologia da informação, relações com fornecedores e relações com clientes.

Em relação à integração de tecnologias inovadoras em ambientes de retalho *offline*, as autoras Pantano e Vannucci (2019) focam principalmente em: (1) aceitação pelo consumidor de tecnologias digitais com base na extensão do Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM - *Technology Acceptance Model*), com base na facilidade de uso percebida, utilidade e atitude como impulsionadores da intenção comportamental do consumidor de usar uma determinada tecnologia, como espelhos virtuais (Perry, 2016), aplicações de realidade aumentada (Rese et al., 2017) e outras tecnologias de retalho inteligentes (SRT – *Smart Retail Technologies*) como *checkouts* inteligentes, assistência às compras e displays inteligentes no ponto de venda; (2) novas estratégias de gerir a integração tecnológica (Hagberg et al., 2016; Pantano et al., 2018a; Willems et al., 2017), como a extensão da oferta, novas formas de precificação, a mistura de recursos humanos e tecnologias digitais, o uso de tecnologias para transformar a gestão de retalho tradicional em retalho inteligente (Hagberg et al., 2016; Pantano et al., 2018a; Poncin et al., 2017; Roy et al., 2017; Vrontis et al., 2017 ; Willems et al., 2017); (iii) *Knowledge Push Curve* (KPC) (Pantano et al., 2017, 2018b), que prevê o desenvolvimento futuro de tecnologias

para o retalho, afirmando que o número de patentes triplicou a cada cinco anos até 2005 e duplicou a cada dois anos após 2005; e a teoria da difusão da inovação (Rogers, 2017), que explica quando os potenciais usuários decidem adotar uma inovação considerando as suas crenças e opiniões sobre a inovação (Agarwal, 2000), investigando a adoção de novas tecnologias pelos consumidores em vez da adoção dos retalhistas para melhorar os serviços e processos.

No entanto, assiste-se a uma utilização crescente de tecnologia, tornando-se assim interessante analisar os motivos da adoção dessa tecnologia.

Quando uma empresa adota uma nova tecnologia, a organização tem que verificar se essa tecnologia se enquadra na sua cultura organizacional (Hester e Scott, 2008). A relação entre tecnologia e cultura obriga as empresas a analisarem a perceção por parte dos utilizadores da compatibilidade das tecnologias com os valores, necessidades e experiências passadas na organização/marca. A par disso, devem estimar a vantagem que a nova tecnologia traz para a empresa, bem como a complexidade em termos do grau de dificuldade na sua aplicação (Rogers e Allbritton, 1995).

A adoção de tecnologias é persuadida pelas seguintes características dessas tecnologias: compatibilidade, utilidade, facilidade de utilizar, testes efetuados e resultados observados (Ha e Im, 2014). Estas características numa nova tecnologia por si só não geram vantagens competitivas. Os fatores do próprio setor de atividade em que a empresa atua requer a atenção dos gestores. Assim, fatores como: a satisfação das necessidades dos clientes, o cuidado de melhorar a qualidade, responder a padrões fundados na indústria que coagem as empresas a acompanhar os concorrentes, e a restrição de custos ou aumento da eficiência são razões que podem influenciar o momento da adoção de tecnologia (Peltier et al., 2012).

O comportamento dos empresários perante a tecnologia, o contexto, os recursos e a capacidade da gestão para a mudança são também elementos que influenciam no momento da adoção de tecnologias e as mudanças na gestão. (Markus, 2004; Adebajo e Michaelides, 2010; Wirtz et al., 2010). Geralmente, na circunstância de adoção, as organizações de forma a minimizar o risco limitam a introdução dessas novas tecnologias a um número restrito de trabalhadores (Gagliardi, 2013).

Parte dos motivos que levam as pequenas e médias empresas à adoção de tecnologias passam por manter ou aumentar a capacidade de inovação, aumentar a sobrevivência das empresas ou alcançar crescimento, e pela pressão imposta pelo ambiente. A taxa de acolhimento de tecnologias em pequenas empresas é normalmente baixa e a taxa de insucesso alta (Eiriz, Barbosa e Ferreira, 2016).

Assim, dentro e entre organizações ao implementar novas tecnologias, as organizações precisam gerir processos de mudança que envolvem pessoas, sistemas, estruturas, atividades, espaço, entre outros (Markus 2004). Mas mais importante, os resultados esperados ou os impactos gerados pela adoção de tecnologia provavelmente serão motivados pela capacidade das empresas de promover essas mudanças (Colombo, Croce e Grilli 2013; Sandulli, Baker e López-Sánchez 2014; Shin 2006).” (Eiriz, Barbosa e Ferreira 2018).

2.5. Impactos e Benefícios da Adoção de Tecnologia no Retalho

Com a adoção de tecnologia, as empresas esperam melhorar as suas competências e capacidades para obter resultados superiores conduzindo idealmente a ganhos de produtividade. Novas adoções de tecnologia resultam de práticas positivas do acolhimento de tecnologia nas organizações, fortalecendo assim o processo de inovação organizacional. Em contrapartida, quando os resultados esperados pela adoção de tecnologia são percebidos como menos positivos, as organizações são propensas a precaver mudanças e não adotar tecnologia.

Os autores Eiriz, Barbosa e Ferreira (2018) reúnem nove variáveis resultantes dos impactos ou benefícios da adoção de tecnologia. Essas variáveis criadas pelos autores anteriormente citados, derivam de um processo rigoroso de apreciação dos impactos esperados do acolhimento de tecnologia. As variáveis são:

- Simplificação Administrativa e Eliminação de Tarefas Burocráticas;
- Redução na Quantidade de Tempo Gasto no Desempenho de Tarefas Diárias;
- Melhoria da Comunicação Dentro da Empresa;
- Melhoria na Segurança Organizacional;
- Melhoria nas Relações com os Clientes Existentes;
- Acesso a Novos Clientes;
- Desenvolvimento de Novas Atividades na Empresa;
- Melhoria na Competitividade;
- Aumento nas Vendas.

A categorização aprimorada das variáveis acima enumeradas permite uma melhor identificação dos impactos da adoção de tecnologia.

No entanto, no presente trabalho são destacados apenas algumas variáveis decorrentes dos impactos ou benefícios que são considerados de interesse para o estudo. Desatacam-se assim:

Melhoria da comunicação dentro da empresa. “A adoção de novas tecnologias pode melhorar a comunicação interna, particularmente em grandes empresas, mas também em pequenas, com operações em múltiplos locais (Alam et al. 2005; Stockdale and Standing 2004). Por exemplo, em empresas de retalho com várias lojas, a melhoria da comunicação dentro da empresa pode facilitar atividades estratégicas, como a gestão de stocks, e contribuir para a consistência e padronização das operações. As tecnologias também são cada vez mais usadas como ferramentas para melhorar a gestão do conhecimento porque facilitam a recolha de dados, análise e armazenamento de dados (Tan et al. 2010; Walczuch, Braven e Lundgren 2000).”

Melhoria nas relações com os clientes existentes. “A tecnologia pode ser usada para melhorar a comunicação com entidades externas. Entre essas entidades, as empresas tendem a investir mais em tecnologias para melhorar o relacionamento com os clientes existentes, porque percebem os clientes como os mais importantes para a sustentabilidade futura da organização. Nesta perspetiva, a tecnologia é usada para melhorar a qualidade da oferta da empresa, como aumentar a satisfação do cliente (Shobeiri, Mazaheri e Laroche 2014; Stockdale e Standing 2004; Walczuch, Braven e Lundgren 2000).”

Acesso a novos clientes. “A tecnologia, como meio de melhorar a comunicação e reduzir a distância, permite acesso mais fácil a novos clientes em mercados nacionais e internacionais (Jones, Davies e Muir 2003; Stockdale e Standing 2004; Walczuch, Braven e Lundgren 2000). Assim, as tecnologias podem facilitar o crescimento e a internacionalização da empresa. O acesso a novos clientes também pode beneficiar de melhorias na reputação, na qualidade dos serviços e na velocidade de entrega facilitada pela tecnologia.”

Desenvolvimento de novas atividades na empresa. “Novas tecnologias podem contribuir para o desenvolvimento de novas atividades e a adição de novos produtos ou serviços ao portfólio da empresa, bem como a novos métodos de produção (Stockdale e Standing 2004) e a melhorias nos processos de negócios (Kim, Jang e Yang 2017).”

Melhoria na Competitividade. “Apesar de ser uma medida subjetiva e qualitativa, o conceito de competitividade é usualmente inferido a partir de ganhos de rentabilidade. Nesse sentido, espera-se que os investimentos em tecnologia melhorem a rentabilidade, reduzindo custos ou aumentando as receitas (Kim, Jang e Yang 2017; Law e Ngai 2007).”

Aumento nas vendas. “O volume de vendas é um dos indicadores de desempenho mais importantes. A adoção de tecnologia deve promover mudanças positivas nas vendas, conforme desejado pelos proprietários/gerentes (Law e Ngai 2007; Shobeiri, Mazaheri e Laroche 2014; Walczuch, Braven e Lundgren 2000).” (Eiriz, Barbosa e Ferreira 2018).

É ainda importante referir que diversos fatores devem ser considerados para as empresas obterem resultados positivos por meio da inovação. Certamente os aspetos financeiros são um dos mais importantes. Tidd et al. (2005) consideram que, em inovação, importa o tamanho das empresas. Ou seja, as empresas de grande porte geralmente apresentam uma maior disponibilidade de recursos, que ocorre por meio de uma maior capacidade financeira para investimentos, além da disponibilidade de recursos humanos qualificados e do conhecimento da organização.

2.6. Barreiras e Limitações à Adoção de Tecnologia no Retalho

No processo de adoção de tecnologia no retalho quando as empresas obtêm um benefício baixo tendem a evitar mudanças e não adotar tecnologia, enfrentando assim as principais barreiras à adoção de tecnologias.

Bhagwat e Sharma (2007) enumeram como importantes barreiras à adoção de tecnologias: a resiliência à mudança, o acolhimento de inovações pela gestão, o receio de perder estratégicos fornecedores e importantes clientes, a ausência de confiança na cadeia de fornecedores, a diferença nas capacidades dos parceiros comerciais e a ausência de recursos disponíveis, tais como recursos tecnológicos, financeiros e de gestão. A escassez em capacidade de investimento das pequenas empresas pode ser também um impedimento à adoção de tecnologias (Eden *et al*, 1997; Lema e Duréndez 2007).

Fernie (1994) discute as barreiras para a adoção de novas tecnologias. O autor classifica-as em dois tipos: barreiras de adoção e barreiras de implantação. As barreiras de adoção são a falta de um motivo crítico, o tamanho do esforço requerido, a não-justificativa de custo-benefício e os riscos envolvidos. As barreiras de implantação são as práticas de negócios inadequadas, a falta de recursos internos, a falta de parceiros dispostos a cooperar e as incertezas quanto ao sucesso da implantação.

O lucro gerado pela tecnologia, isto é, a capacidade de retorno do investimento (ROI), é um fator decisivo para a decisão de adoção da tecnologia. Andrew et al. (2006) são ainda mais enfáticos ao afirmar que a única inovação que vale a pena é a “inovação lucrativa”. Estes autores apresentam os fatores que afetam o retorno sobre o investimento

em inovação, ou seja, os lucros gerados pela adoção de tecnologia. Eles ressaltam a importância do alinhamento estratégico e da liderança como elementos importantes para se obter o máximo de retorno sobre os investimentos em inovação. Tal como, o custo, em especial o custo de implementação, é um fator decisivo no momento de adoção da tecnologia, particularmente entre as empresas com ausência de recursos financeiros e sem fácil acesso ao crédito. Assim, mesmo que uma tecnologia seja identificada pelas empresas como lucrativa, a falta de capital para a sua implementação impedirá a sua adoção (Adesina e Zinnah, 1993).

Além da questão financeira, outros fatores também são importantes nas decisões de investimentos em tecnologia. Outro fator que dificulta a adoção de tecnologias é a falta de conhecimento ou recursos dos clientes para o uso da mesma. Por exemplo, se reconhecemos que as compras *online* são uma tecnologia é preciso que os clientes tenham algum conhecimento e recursos para o fazer.

A ausência de conhecimentos técnicos por parte da chefia impede a adoção de tecnologias, nomeadamente na adoção de tecnologias de marketing. Apesar dos proprietários terem conhecimento das mais-valias da adoção deste tipo de tecnologias, têm dificuldades em realizar um projeto para que elas consigam ser acolhidas (Alford e Page, 2015).

É importante também realçar que o retardamento no processo de adoção de uma nova tecnologia, pode contribuir para que essa tecnologia fique desatualizada mesmo antes de ser empregue na empresa, impedindo assim possíveis utilizadores da tecnologia de a adotar (Benamati et al, 1997; West e Berman, 2001).

Portanto, as decisões quanto à adoção de tecnologia em empresas retalhistas de calçado e vestuário devem ser tomadas segundo os conceitos de gestão de inovação, uma vez que se trata de uma mudança tecnológica radical para as empresas. Na prática, os investimentos em tecnologia competem com outras iniciativas pelos recursos das empresas, e cabe a estas últimas decidirem a prioridade e o momento de alocação destes investimentos. Nesse sentido, devem-se considerar algumas barreiras importantes: (1) os impactos estratégicos dos sistemas tecnológicos adotados nos negócios da empresa; (2) a justificativa financeira para os investimentos em tecnologia; (3) o grau de maturidade tecnológica; (4) a adequação dos processos e sistemas da empresa; (5) a adequação das pessoas e da organização e; (6) a adequação dos seus processos de relacionamento com os parceiros de negócios (fornecedores, canais de distribuição, operadores logísticos e clientes).

2.7. Síntese e Conclusão

Ao longo deste capítulo, vimos que quando uma empresa planeia adotar uma nova tecnologia, a organização enfrenta determinadas implicações como a dimensão da empresa, as aptidões das empresas para a mudança, a falta de recursos, entre outras.

O fator da dimensão da empresa é importante, pois é um fator que suscita outros problemas para a adoção de tecnologias. Isto é, como neste estudo são apenas retratadas pequenas e médias empresas, é normal existir apreensão para a mudança. Esta incerteza sentida pelas empresas dificulta o processo de adoção pois exige aprendizagem e adaptação.

Além disso, outro impedimento para a mudança são os investimentos inovadores avultados sentidos pela equipa de gestão da empresa, pois normalmente os proprietários desejam lucros rápidos, o que impede que sejam feitos investimentos inovadores.

Ainda assim, existem pequenas e médias empresas que adotam novas tecnologias. Essa adoção espera melhorar as competências e capacidades das empresas para obter resultados superiores conduzindo idealmente a ganhos de produtividade.

A adoção de tecnologias é feita para melhorar a comunicação dentro da empresa, melhorar as relações com os clientes existentes, aceder a novos clientes, desenvolver novas atividades na empresa, melhorar a competitividade e claro o aumentar as vendas.

No entanto, o processo de adoção de uma nova tecnologia não é fácil nem automático, por isso deve-se prever possíveis obstáculos.

Apuramos ainda, que para além dos fatores acima mencionados, existem outras barreiras que impedem ou dificultam a adoção de tecnologias, tais como: os relacionamentos com os parceiros, aspetos estratégicos e financeiros, as aptidões dos recursos humanos e clientes e a maturidade tecnológica.

No entanto, além da adoção de tecnologias ser um processo demorado e complexo já há algumas empresas retalhistas que comprovam que a adoção de uma nova tecnologia é uma mais-valia para a funcionalidade da empresa.

3. Metodologia

3.1. Introdução

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) a elaboração do modelo de investigação apoia-se na tradução dos fenómenos que preocupam o investigador numa linguagem que possibilite conduzir o trabalho sistemático de recolha e análise de dados.

O presente capítulo expõe os meios fulcrais da investigação e adequa os objetivos da investigação com as opções metodológicas. Nesse sentido, o problema em estudo nesta dissertação procura perceber como pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário portuguesas inovam nas suas lojas físicas. Logo, este estudo tem como objetivo geral entender o fenómeno da inovação no retalho, particularmente no que diz respeito à adoção de tecnologias inovadoras nos espaços físicos. Tendo em conta a revisão de literatura realizada, relata-se neste capítulo uma metodologia válida para retorquir à questão de investigação. Ainda neste capítulo é descrito os meios usados para recolher e analisar a informação necessária para responder ao objetivo geral da dissertação.

Assim, este capítulo está estruturado da seguinte forma: na secção 3.2. é apresentado o problema de estudo e os objetivos da investigação a alcançar. Posteriormente na secção 3.3. são enumeradas as proposições desta dissertação fundamentadas pela revisão de literatura e a sua relação com os objetivos apresentados na secção anterior. Com o problema e objetivos de estudo expostos é essencial esclarecer a quem se destina o estudo. Portanto, a secção 3.4. refere-se à amostra desta investigação. Destacam-se as características importantes para constituir a amostra e o perfil da mesma. Na secção 3.5. e 3.6. é apresentada e justificada a metodologia empregue nesta dissertação. Na primeira é descrita e explicada a escolha do método utilizado na recolha de dados assim como os instrumentos/procedimentos adotados. São ainda analisadas as vantagens do uso da entrevista como também é elucidada a estrutura do guião da entrevista. Na segunda é exposta e provada o método de análise e tratamento dos dados. Por último, o capítulo termina com a secção 3.7. onde são realizadas as sínteses e conclusões, focando os pontos mais relevantes.

3.2. Definição do Problema de Investigação e Objetivos

Para o desenvolvimento desta investigação torna-se fundamental a definição do problema de investigação. Procurar respostas para responder ao problema de pesquisa é o propósito crucial para o desenvolvimento do presente estudo.

No seguimento da revisão teórica efetuada sobre inovação no retalho, foi formulada a seguinte questão de investigação para o estudo aqui apresentado: “O que leva as empresas a adotar tecnologias inovadoras nas lojas físicas?”

O objetivo fundamental desta investigação é então dar um contributo significativo para a compreensão do fenómeno da inovação no retalho, particularmente no que diz respeito à adoção de tecnologias nos espaços físicos das pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal.

Foram definidos quatro objetivos primordiais que são o guia de apoio para este estudo. Os objetivos são:

Identificar as tecnologias e os métodos de inovação usados pelas empresas retalhistas: perceber se as empresas estão recetivas a inovar e posteriormente identificar técnicas e métodos que as diferenciam e levem à aquisição de resultados superiores às concorrentes;

Identificar quais os fatores que motivam as empresas a inovar: é um objetivo fundamental identificar as motivações das empresas retalhistas de calçado e vestuário na adoção de tecnologias inovadoras para entender a capacidade que as empresas têm de enfrentar as grandes cadeias de retalho;

Revelar o impacto da implementação da adoção de tecnologias: este objetivo procura identificar as vantagens que as empresas obtêm após a implementação de tecnologia, ou seja, passa por analisar as estratégias de inovação implementadas para que as empresas se tornem competitivas;

Apresentar as barreiras da adoção de tecnologias: este objetivo tem como premissa compreender quais os impedimentos que as organizações enfrentam quando têm oportunidade de inovar e de que modo foram ultrapassados.

Considerando que estes objetivos vão ser alcançados no contexto das PME portuguesas retalhistas de calçado e vestuário, deseja-se que os resultados alcançados com esta dissertação adicionem conhecimento sobre inovação no retalho no setor e auxiliem a compreender os caminhos a seguir no futuro.

3.3. Proposições de Investigação

Este trabalho assenta numa metodologia qualitativa e procura identificar as tecnologias e os métodos de inovação usados pelas empresas, quais os fatores motivacionais que levam as empresas a inovar e quais os impactos e barreiras que resultaram dessa mesma adoção. A escolha do estudo quantitativo seria mais difícil, tendo

em conta a natureza da questão de investigação proposta, possibilitando assim uma visão mais exploratória do tema em análise.

As proposições para este estudo foram formuladas a partir da revisão de literatura, que procura compreender o fenómeno de inovação no retalho, particularmente no que diz respeito à adoção de tecnologias nas lojas físicas das pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal.

Neste caso, a investigação apresenta também algum carácter descritivo e explicativo através da criação de proposições que nos possibilita estudar o tema de forma mais focada e explicativa com a análise das proposições. Tendo em conta a questão e os objetivos de investigação e a revisão de literatura efetuada, foram formuladas as seguintes proposições:

1ª Proposição

Analisando as principais tecnologias que mais interesse têm para este estudo, Eiriz, Barbosa e Ferreira (2018) propuseram duas tipologias tecnológicas genéricas: tecnologias para gerir relacionamentos com clientes e tecnologias de comunicação. O primeiro tipo “dada a sua capacidade técnica em relação à gestão de stocks, várias tecnologias para gerir relacionamentos com clientes também podem ser usadas ou têm implicações para as relações com fornecedores”. Na segunda tipologia, “adota-se uma visão restrita do conceito de tecnologias de comunicação, referente à Internet, ao uso de redes sociais para publicidade e ao uso de telefones e/ou telemóveis.”

Destas duas tipologias procura-se verificar a seguinte proposição:

Tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário.

2ª Proposição

Segundo Eiriz, Barbosa e Ferreira (2018) as empresas adotam tecnologia “motivadas por condições particulares no nível da empresa e/ou setor, que atuam como determinantes da adoção; depois, adotam e implementam tecnologias na prática e, como consequência da adoção, surgem benefícios mais ou menos esperados.” Esta ideia permite exprimir a seguinte proposição:

Pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas.

3ª Proposição

O comportamento dos empresários perante a tecnologia, o contexto, os recursos e a capacidade da gestão para a mudança são também elementos que influenciam no momento da adoção de tecnologias e as mudanças na gestão. (Markus, 2004; Adebajo e Michaelides, 2010; Wirtz et al., 2010). Desta premissa surge a seguinte proposição:

A adoção de tecnologias em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário é mais provável em equipas de gestão mais jovens.

4ª Proposição

Com a adoção de tecnologia, as empresas esperam melhorar as suas competências e capacidades para obter resultados superiores conduzindo idealmente a ganhos de produtividade. Novas adoções de tecnologia resultam de práticas positivas do acolhimento de tecnologia nas organizações, fortalecendo assim o processo de inovação organizacional. Os autores Eiriz, Barbosa e Ferreira (2018) reúnem nove variáveis resultantes dos impactos ou benefícios da adoção de tecnologia. Como tal, procura-se confirmar a veracidade dessas variáveis surgindo a seguinte proposição:

Empresas retalhistas de calçado e vestuário terão recetividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização.

5ª Proposição

Diversos fatores devem ser considerados para as empresas obterem resultados positivos por meio da inovação. Certamente os aspetos financeiros são um dos mais importantes. Segundo Tidd et al. (2005) consideram que, em inovação, importa o tamanho das empresas. Ou seja, as empresas de grande porte geralmente apresentam uma maior disponibilidade de recursos, que ocorre por meio de uma maior capacidade financeira para investimentos, além da disponibilidade de recursos humanos qualificados e do conhecimento da organização. Desta premissa surge a seguinte proposição:

Empresas retalhistas de calçado e vestuário de pequena e média dimensão, com menos recursos financeiros, tendem a ser pouco propensas a inovar.

6ª Proposição

Além da questão financeira, outros fatores também são importantes nas decisões de investimentos em tecnologia. Outro fator que condiciona a adoção de tecnologias é a falta de conhecimento de alguns proprietários (Alford e Page, 2015). Bem como a

complexidade em termos do grau de dificuldade na sua aplicação (Rogers e Allbritton, 1995). Esta ideia permite formular a seguinte proposição:

O desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação são barreiras importantes no momento de adoção de tecnologias inovadoras.

A tabela 2 mostra os objetivos desta dissertação em ligação com as proposições e as questões que foram elaboradas no guião de entrevista para responder a esses mesmos objetivos.

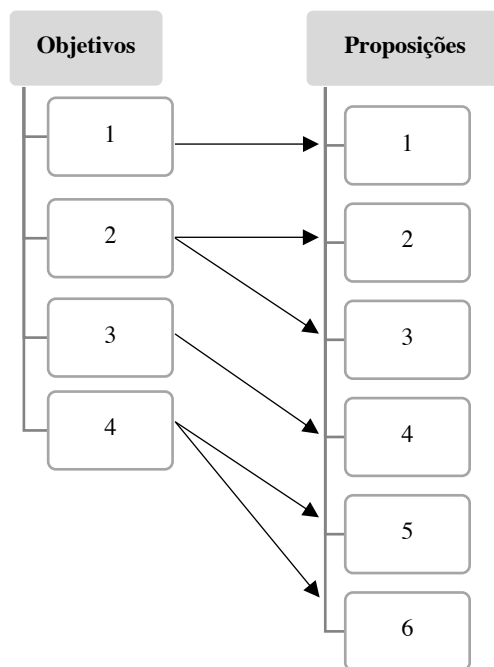
Tabela 2: Relação De Objetivos, proposições e questões do Guião de Entrevista

Objetivo Geral	Objetivos	Proposições	Questões do Guião de Entrevista
Compreender o fenómeno da inovação no retalho, particularmente no que diz respeito à adoção de tecnologias nas lojas físicas das pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal.	1. Identificar as tecnologias e os métodos de inovação usados pelas empresas retalhistas	1. Tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário.	3. Que tecnologias foram adotadas nos últimos anos? E nos próximos anos, quais são as que pretende adotar?
	2. Identificar quais os fatores que motivam as empresas a inovar	2. Pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas. 3. A adoção de tecnologias em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário é mais provável em equipas de gestão mais jovens.	4. Como é que a pequenas e médias empresas/marcas criam experiências únicas que fazem o consumidor sentir a marca a todos os níveis?
	3. Revelar o impacto da implementação da adoção de tecnologias	4. Empresas retalhistas de calçado e vestuário terão recetividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização.	5. O que aprenderam com grandes cadeias de retalhistas que pode ser replicado para o negócio das pequenas marcas?
	4. Apresentar as barreiras da adoção de tecnologias	5. Empresas retalhistas de calçado e vestuário de pequena e média dimensão, com menos recursos financeiros, tendem a ser pouco propensas a inovar. 6. O desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação barreiras importantes no momento de adoção de tecnologias inovadoras.	6. O que leva as empresas a adotar tecnologias inovadoras nos espaços físicos?
			7. Quais os principais motivos que influenciaram a decisão de adotar tecnologias de inovação no retalho nos seus espaços?
			8. Na sua opinião, são as pequenas e médias empresas, com menos recursos que mais podem beneficiar da adoção de tecnologia no retalho?
			9. No decorrer da adoção das tecnologias nos espaços físicos, quais os impactos/consequências sentidos por essa mesma adoção?
	10. No caso dos consumidores mais jovens é possível falarmos já de uma preferência pelo retalho eletrónico ao invés do retalho tradicional?	11. Aquando da adoção de tecnologias, que impedimentos foram sentidos?	12. De que forma as barreiras à adoção de tecnologias foram ultrapassadas?

Fonte: Autora

Sintetizando, podemos ver a relação entre os objetivos e as proposições pelo seguinte esquema:

Figura 2: Relação de objetivos e proposições



Fonte: Autora

3.4. Método de Seleção das Empresas

Fortin (2000), define população-alvo ou universo como a “população particular que é submetida a um estudo”, esta é “constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações”. Uma vez limitada a população a ser estudada, nem sempre é exequível e útil estudar o seu todo. Portanto, o investigador tem três caminhos viáveis a seguir: ou recolhe os dados sobre a população total do estudo, ou restringe a pesquisa a uma amostra representativa da população em estudo ou estuda apenas algumas componentes muito típicas do objeto de estudo. (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Conforme referido, esta investigação, recorre a técnicas de natureza qualitativa, de modo a perceber o fenómeno de inovação no retalho. Como enunciado anteriormente, apesar de o grande número de empresas relacionadas com o setor do retalho, nem todas as empresas têm competências e dimensão essenciais para adotarem tecnologias inovadoras nos seus espaços, daí foi feita uma seleção de toda a população disponível.

Desta forma, para a realização deste estudo a amostra selecionada foram pequenas e médias empresas (PME) retalhistas de calçado e vestuário, pois analisar empresas de

maior dimensão num estudo como este, não seria facilmente concebível. Sendo que, as empresas de maior dimensão, comumente são empresas com maiores recursos financeiros, onde a dificuldade em acolher inovação não é sentida. Além disso, foram selecionadas empresas com marca própria e outras de igual dimensão, mas sem aposta na marca própria.

Esta decisão fundamenta-se essencialmente em dois fatores. Um dos fatores que ajudou a escolha, deve-se ao facto das grandes empresas conterem mais recursos. Deste modo é interessante investigar como organizações de menor dimensão conseguem superar esse facto, de maneira a conseguirem acompanhar diariamente os grandes retalhistas e a superarem a concorrência. Outro fator que contribui para a opção de pequenas e médias empresas, coincide na realidade das grandes organizações conseguirem mais facilmente adaptar as suas decisões e despendem de avultados investimentos em inovação.

Assim sendo, a seleção destas empresas para análise incidiu sobre a evidência da crescente importância que as PME portuguesas têm na economia portuguesa. Além disso, as empresas selecionadas teriam de seguir um critério fundamental: a de possuir estabelecimento(s) de retalho físico(s).

Neste sentido, no que diz respeito ao critério dimensão e segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003 entende-se por Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME), aquelas que preenchem cumulativamente os seguintes requisitos:

Tabela 3: Classificação das empresas pela Dimensão

Tipo de Entidade	Características da Entidade
Microempresa	< 10 Colaboradores Volume de Negócios ≤ 2M€ Balço ≤ 2M€
Pequenas Empresas	< 50 Colaboradores Volume de Negócios ≤ 10M€ Balço ≤ 10M€
Médias Empresas	< 250 Colaboradores Volume de Negócios ≤ 50M€ Balço ≤ 43M€
Grandes Empresas	≥ 250 Colaboradores Volume de Negócios > 50M€ Balço > 43 M€

Fonte: IAPMEI

A seleção de empresas a contactar resultou de uma procura de marcas de calçado e vestuário portuguesas que possuíssem lojas físicas. Consequentemente foi feita uma pesquisa em diretórios de empresas portuguesas, tais como o eInforma e o Kompass para apurar qual a informação legal afeta a essas mesmas marcas. Dessa pesquisa, foram escolhidas as empresas que se mostraram mais adequadas e disponíveis à colaboração neste estudo e que fossem classificadas como PME de acordo com as características da entidade exposta na tabela acima. Procurou-se apresentar alguma equidade nos casos estudados, optando-se por empresas com perfis semelhantes.

Tabela 4: Informações sobre a amostra

Marca	Empresa	Nº Funcionários	Localização
Ana Sousa	Flor da Moda - Confecções, S.A.	Empresa: 220 Marca: 180	Barcelos
W52	Conhaque - Confecções da Moda, S.A.	50	Felgueiras
SMK	João de Sousa Salgado & Cª., Lda	46	Guimarães
Mike Davis	Classe e Distinção - Comércio de Vestuário, S.A.	160	Porto
Foreva	Foreva - Comércio de Calçado, S.A.	80	Guimarães
Manuel Alves	Masalves - Calçado, Unipessoal, Lda	110	Felgueiras
Petit Pied/ Extreme Urban Footwear	Petit Pied – Comércio de Calçado, Vestuário e Acessórios, Lda	100	Barreiro
Cavalinho	Silver Horse, S.A.	150	Vila Nova de Gaia
Bruxelas Store	Moreira da Silva e Melo, Lda	56	Vila Nova de Gaia
Laranjinha	Hall & Ca, SA.	100	Porto
Levi Strauss/ Adidas/ G-Star	GNG - Comércio de Vestuário, SA	Empresa: 30 Marcas: 320	Matosinhos
Marques Soares	Marques, Soares, S.A.	250 a 300	Porto
Forte Store	Neptune Ring S.A.	125	Braga

Fonte: Autor

Na presente dissertação, e dado o elevado número de empresas do setor do retalho torna-se impossível contactar todas as empresas. Para a amostra deste estudo, foram contactadas vinte e cinco empresas do setor, das quais 13 concederam entrevista. A tabela 4 permite ver as informações básicas que possibilitaram inaugurar o acesso à amostra.

3.5. Método de Recolha de Dados

Quivy e Campenhoudt (1998) afirmam que não existem métodos melhores do que outros: tudo resulta dos objetivos, do modelo de análise e das características do campo de análise. E só é possível avaliarmos corretamente um método de investigação depois de o termos testado. Estes autores mencionam ainda quatro formas de recolha de informação que são: inquérito por questionário, entrevista, observação direta e recolha de dados pré-existent

Os métodos de investigação estão repartidos em métodos qualitativos e métodos quantitativos. O método qualitativo, lista por ser intensivo, fundamentando-se na presença ou ausência de uma característica ou a forma como o discurso está articulado. Os métodos quantitativos são extensivos e pretendem analisar a frequência do surgimento de certas características de conteúdo ou a correlação entre estas (Quivy e Campenhoudt, 1998).

De acordo com estes métodos e o problema de investigação deste estudo, foi escolhida, como primordial fonte de dados, a entrevista, assim seguiu-se com a recolha de dados qualitativos. Investigações de índole qualitativa abrangem uma grande diversidade de materiais empíricos, que passam por estudos de caso, relatos de introspeções, experiências pessoais, produções e artefactos culturais, interações, histórias de vida, etc (Quivy e Campenhoudt, 1998). No caso desta dissertação os procedimentos de pesquisa de dados empregues inicialmente foram as entrevistas em profundidade, realizadas presencialmente que são procedimentos diretos e não estruturado. Todavia devido à pandemia que se instalou o investigador teve que seguir o formato de entrevistas semiestruturadas, realizadas via *email* às empresas apresentadas na secção anterior.

Além disso a entrevista diferencia-se pelo uso de processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Quando corretamente considerados, possibilitam extrair elementos de reflexão e informações muito ricos (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Este método oferece um grupo de vantagens muito importantes nesta dissertação: permite maior flexibilidade ao inquiridor pelas questões serem facilmente ajustáveis a conversa e a aos entrevistados no que diz respeito aos termos da resposta; permite um grau de profundidade maior; permite uma recolha de informação rica e diversa e permite captar a expressão corporal do entrevistado (Quivy e Campenhoudt, 1998). Por estas vantagens, e particularmente por ser caracterizada por um contato direto entre o investigador e os seus interlocutores, foi este o método selecionado para recolha de informação.

Deste modo, foi contruído um guião de entrevista (Apêndice I) organizado por quatro partes: a primeira parte pede-se para fazer um enquadramento da empresa/marca e o número de estabelecimentos que a empresa possui; a segunda parte visa identificar quais as tecnologias e métodos de inovação adotados pelas empresas retalhistas; a terceira parte centra-se na identificação das vantagens que as empresas adquirem após a implementação de tecnologia; a quarta e última parte aponta para a compreensão dos impedimentos sentidos pelas organizações.

Desta forma, a recolha de dados desta dissertação baseou-se em duas origens: as entrevistas realizadas e a consulta dos *sites* oficiais na internet das empresas em estudo. O propósito da consulta dos *sites* oficiais na internet das organizações procurou a obtenção de informação formal e adicional, para que uma contextualização do estudo fosse melhor adquirida.

Nesta dissertação, a regra usada para finalizar a etapa de recolha de dados teve como fundamento a saturação teórica, isto é, quando a informação recolhida não adiciona mais informação àquela que já foi conseguida no âmbito do estudo, o processo de recolha de dados é dado como terminado.

Nesse sentido, as entrevistas possibilitaram chegar ao foco da questão. Assim, as entrevistas foram realizadas da seguinte forma (ver tabela 5):

Tabela 5: Entrevistas Realizadas Presencialmente

Empresa/Marca	Manuel Alves	Ana Sousa	SMK	Foreva
Setor Retalho	Calçado	Vestuário e Calçado	Vestuário e Calçado	Calçado
Nome Entrevistado	Sr. Nuno Pedrosa	Sr. Sandro Sousa e Sra. Rute Sousa	Sr. Miguel Salgado	Sr. Paulo Monteiro
Função	Responsável Sistemas de Informação	Responsável Retalho	Responsável Comercial	Responsável Retalho
Ano Fundação Empresa	2000	1992	1991	1990
Data Realização	10/2/2020	14/02/2020	2/3/2020	6/3/2020
Duração	27:77	53:54	34:05	24:48
Nº Palavras	1684	3758	2344	1925

Fonte: Autora

Ocorreram então quatro entrevistas presencialmente, no local de trabalho dos entrevistados, tendo uma duração média de 35 minutos e 16 segundos. As entrevistas concretizadas desenrolaram naturalmente, seguindo o guião de entrevista (Apêndice I), mas com alguma liberdade de resposta por parte dos entrevistados. Na maior parte das entrevistas, a ordem das questões do guião era seguida pela investigadora, excecionalmente, conforme a entrevista ia decorrendo, podia ser interpolada a sua ordem.

Em todas as entrevistas realizadas foi solicitada, antes do início das mesmas, autorização para as gravar em formato áudio, para que todos os pormenores fossem registados. Todos os entrevistados permitiram a gravação.

Depois de realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas e submetidas a uma primeira análise. Para facilitar as transcrições, tornando o processo mais rápido e prático, foi utilizado o programa Transcribe da Wreally, disponível *online* em <https://transcribe.wreally.com/>. Este programa de transcrição permite ouvir e transcrever o áudio numa única página, ou seja, sem que fosse necessário alternar entre o ficheiro áudio e o documento *Word*, onde este seria transcrito. O programa possibilita assim uma maior rapidez na transcrição, disponibilizando ainda botões que permite acelerar ou reduzir a velocidade do áudio e também fazer pausa, retroceder ou avançar.

Concluindo, observamos que a média do número de palavras das entrevistas realizadas foi de 2428 palavras.

A par disso, foram também executadas nove entrevistas, enviadas por correio eletrónico. A sua observação é sintetizada da seguinte forma (ver tabela 6):

Tabela 6: Entrevistas Realizadas por Correio Eletrónico

Empresa/Marca	Mike Davis	Petit Pied/ Extreme Urban Footwear	Cavalinho	Bruxelas Store	Laranjinha	Levi Strauss/ Adidas/ G-Star	Marques Soares	Forte Store	W52
Setor Retailho	Vestuário e Calçado	Calçado e Vestuário	Calçado	Vestuário	Vestuário	Calçado e Vestuário	Vestuário e Calçado	Vestuário e Calçado	Vestuário e Calçado
Nome Entrevistado	Sr. Márcio Donato	Sra. Mafalda Santos	Sra. Raquel Silva	Sr. Eduardo Martins	Sra. Ana Vasquez	Sr. Jorge Guedes	Sra. Elisabete Neves	Sr. Carlos Rocha	Sra. Anabela Carvalho
Função	Diretor Sistemas de Informação	Assistente marketing e redes sociais	Administrativa	Dept. Financeiro	Dept. Comunicação	Business Intelligence Manager	Direção de Marketing	Dept. Financeiro	Dept. Gestão
Ano Fundação Empresa	1976	1994	1975	1976	1981	2010	1960	2007	1975
Data (Receção de Resposta)	17/3/2020	8/5/2020	26/5/2020	16/6/2020	18/6/2020	18/6/2020	23/6/2020	7/7/2020	9/7/2020
Nº Palavras	2048	1794	509	968	1212	652	1291	550	1939

Fonte: Autora

Através da análise da tabela 6, observamos que a média do número de palavras das entrevistas remetidas por correio eletrónico foi de 1218, o que é muito inferior à média do número de palavras conseguidas nas entrevistas realizadas presencialmente tal como já seria de esperar.

As entrevistas foram conseguidas depois de uma grande insistência através do contacto direto com as empresas. O primeiro contacto com os entrevistados foi feito via correio eletrónico, no qual era explicado o objetivo de estudo e qual o objetivo da entrevista a realizar, era também questionado sobre a pessoa mais indicada a conceder a entrevista. No caso de inexistência de resposta, era feito um contacto telefónico onde era pedido para falar com a pessoa responsável do retalho e, novamente, era explicado o objetivo e a importância do estudo em causa e procurava-se agendar uma data e horário para a entrevista no caso das entrevistas presenciais. No caso da ausência de resposta se manter, era feito um acompanhamento, semana após semana, novamente via telefónica ou via correio eletrónico. Contudo, devido ao surto pandémico COVID-19 atravessado e as relações interpessoais serem restringidas, apenas foram conseguidas realizar quatro entrevistas presenciais descritas na tabela 5 e nove entrevistas via correio eletrónico descritas na tabela anterior, tendo em conta a disponibilidade das empresas, das pessoas contactadas e dos projetos de cada empresa.

No entanto, em relação às entrevistas, a opção do método revelou-se adequado aos objetivos do estudo, pois possibilitou um contacto direto com os abrangidos e proporcionou informações mais aprofundadas sobre inovação em pequenas e médias empresas retalhistas portuguesas de calçado e vestuário.

3.6. Análise de Dados

Como foi exposto na secção anterior, Quivy e Campenhoudt (1998), os métodos agregam-se em duas categorias: métodos quantitativos e métodos qualitativos. A presente dissertação recorre ao método qualitativo. Ou seja, há a necessidade de fazer uma análise de informação.

Essa análise de informação pode ser feita de duas formas: a análise por conteúdo e a análise estatística de dados, como defende os autores anteriormente citados. Este estudo enverga por uma análise de conteúdo. Esse método ocorre sobre mensagens tão distintas como, declarações políticas, atas de reuniões, documentos oficiais, obras literárias, programas audiovisuais, artigos de jornais, ou relatórios de entrevistas pouco diretivas. A opção dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e a sua forma de disposição, a construção do “discurso” e o seu desenvolvimento são fontes de informação

que o investigador emprega para tentar construir um conhecimento. Este pode ocorrer sobre o próprio locutor ou sobre as condições sociais em que este discurso é concebido (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Sendo que o problema central do presente estudo é bastante delicado e subjetivo, seguir por uma análise estatística de dados não evidencia ser o método mais apropriado considerando a exigência da realização, por exemplo através do inquérito por questionário, de perguntas muito objetivas e diretas. E dado que a recolha de dados é praticada através de entrevistas, a análise de conteúdo é o melhor método a ser realizado, pois coage o investigador a manter uma distância em relação a interpretações espontâneas, em especial às suas próprias e permite um controlo posterior (Quivy e Campenhoudt, 1998). Bryman (2012) defende ainda que a análise de conteúdo é uma abordagem para a análise de documentos e textos que busca quantificar o conteúdo em termos de categorias predefinidas e de maneira sistemática e replicável.

Além disso, esta investigação tem também uma perspetiva explicativa, pois está associado à validação de proposições que foram anteriormente descritas que ajudaram à construção do guião da entrevista.

Posteriormente, a informação recolhida nas entrevistas foi trabalhada e organizada em categorias de análise de forma a tornar a informação em algo que seja interpretável e que tenha significado para o investigador. Depois da recolha de dados, torna-se necessário organizar todo o material de forma a simplificar a sua consulta, para isso o investigador auxiliou-se através do *NVivo* e do *Excel*. Depois de organizado o material recolhido, limitou-se o material a observar de acordo com a regra da exaustividade (Bardin, 1977), ou seja, quando, em determinado momento, a totalidade de informação nova é repetitiva, conduzindo à saturação teórica.

A análise do conteúdo fundamentou-se exclusivamente nas transcrições totais das entrevistas. A fase seguinte caracterizou-se pela organização do conteúdo em unidades de dados. As unidades de dados podem ser compostas por um parágrafo, como uma frase, ou um conjunto de parágrafos com significados semelhantes. Estas ideias-chaves retiradas permitem desenvolver a análise do conteúdo necessária.

Nesse sentido, as categorias de análise criadas no *NVivo* para auxiliar a consulta foram construídas com base nos objetivos de estudo e a revisão de literatura e resumem-se em Tecnologias, Motivos, Impactos e Barreiras, os conceitos base deste estudo.

3.7. Síntese e Conclusão

Para este estudo foram escolhidas apenas pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal. Esta seleção deve-se pelo facto de analisar empresas de maior dimensão não seria facilmente concebível. Uma vez que, as empresas de maior dimensão, normalmente são empresas com maiores recursos financeiros, onde adotar uma nova tecnologia é facilmente possível e normalmente são as pioneiras quando se trata de tecnologias inovadoras.

Com o objetivo de apresentar e justificar a metodologia adotada nesta pesquisa, o presente capítulo pretendeu explicar as opções metodológicas e as suas vantagens de acordo com o estudo em causa. Os objetivos e as proposições de investigação, resultantes da revisão de literatura serviu de base para os determinantes e conduziram as opções metodológicas descritas neste capítulo.

Nesse sentido, este trabalho de investigação procura compreender o fenómeno da adoção de tecnologias inovadoras por PME retalhistas de calçado e vestuário em Portugal, através de um método qualitativo. O tratamento da informação foi feito recorrendo à análise de conteúdo e os dados reunidos através de entrevistas.

4. Características da Adoção de Tecnologias no Retalho

Como foi exposto anteriormente, os sujeitos que colaboraram nas entrevistas realizadas no âmbito desta investigação, pertencem a pequenas e médias empresas portuguesas retalhistas de calçado e vestuário. Nesse sentido, e tendo em conta os objetivos, assim como as proposições deste estudo e ainda a revisão teórica que a sustenta, procede-se à análise dos dados recolhidos por método da entrevista seguindo o seguinte esquema: o capítulo 4 corresponde às “características da adoção de tecnologias no retalho”, ou seja, passa por identificar quais as tecnologias adotadas e quais os motivos que levaram a essa adoção; e o capítulo 5 incide sobre o “comportamento proveniente da inovação no retalho”, isto é, apresenta o impacto da implementação da adoção de tecnologias e conseqüentemente as barreiras enfrentadas.

Salienta-se que, para cada uma destas secções serão observados os momentos em que, em cada uma das entrevistas, os entrevistados narraram os aspetos mencionados em cada uma das secções referidas.

4.1. Introdução

As características da adoção de tecnologias de inovação no retalho desempenham um papel primordial para o sucesso da empresa, na sua continuidade e no próprio comportamento das tecnologias adotadas. Assim, é importante neste capítulo responder aos seguintes objetivos:

- **Objetivo 1:** Identificar as tecnologias e os métodos de inovação usados pelas empresas retalhistas;
- **Objetivo 2:** Identificar quais os fatores que motivam as empresas a inovar.

Para isto, será realizado em primeiro lugar uma análise de conteúdo das entrevistas e de seguida serão provadas as proposições 1, 2 e 3 (ver tabela abaixo).

Tabela 7: Proposições para análise no capítulo 4

Proposição 1	Proposição 2	Proposição 3
Tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário.	Pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas.	A adoção de tecnologias em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário é mais provável em equipas de gestão mais jovens.

Fonte: Autora

Como exposto anteriormente no esquema da figura 2, a proposição 1 enquadra no objetivo 1 e a proposição 2 e 3 no objetivo 2.

4.2. Análise de Conteúdo das Entrevistas

Neste capítulo, pretende-se analisar os objetivos 1 e 2 desta investigação. E de forma a dar resposta aos dois objetivos, foram analisadas as respostas às questões em cada uma das entrevistas realizadas, apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 8: Questões da entrevista e objetivo correspondente

Objetivo	Questões do Guião de Entrevista
1. Identificar as tecnologias e os métodos de inovação usados pelas empresas retalhistas	3. Que tecnologias foram adotadas nos últimos anos? E nos próximos anos, quais são as que pretende adotar?
	4. Como é que as pequenas e médias empresas/marcas criam experiências únicas que fazem o consumidor sentir a marca a todos os níveis?
	5. O que aprenderam com grandes cadeias de retalhistas que pode ser replicado para o negócio das pequenas marcas?
2. Identificar quais os fatores que motivam as empresas a inovar	6. O que leva as empresas a adotar tecnologias inovadoras nos espaços físicos?
	7. Quais os principais motivos que influenciaram a decisão de adotar tecnologias de inovação no retalho nos seus espaços?

Fonte: Autora

No decorrer das entrevistas foi possível responder aos objetivos 1 e 2, uma vez que foram empregues as questões citadas na tabela 8.

Quando interrogados que tecnologias foram adotadas nos últimos anos e quais as tecnologias que se pretendem adotar no futuro próximo, podemos observar que todas as lojas apresentam tecnologias implementadas para facilitar e ajudar o seu trabalho, sendo as mais referidas o sistema POS, redes sociais para publicitar a empresa, RFID (Identificação por Radiofrequência) e lojas *online*. De facto, as lojas online e as redes

sociais são, atualmente, das principais tecnologias adotadas, muito por causa do grande sucesso que estas plataformas têm junto dos utilizadores.

Por exemplo, Miguel Salgado da SMK refere que *“neste momento nas lojas nós trabalhamos com o sistema POS em que temos uma base de dados dos clientes, onde conseguimos ter uma noção do que o cliente compra, num histórico de cliente, que no fundo é o programa de faturação que o faz, está associado ao POS mas é um programa paralelo, é uma parceria que temos com a Sage”*. Já a Extreme, Mafalda Santos avança a grande importância das redes sociais *“A Extreme surgiu nas redes sociais Instagram e Facebook em 2017, as redes sociais da Petit Pied nasceram um ano mais tarde em 2018.”* A Foreva realça o seu trabalho com o RFID confirmada nas palavras de Paulo Monteiro: *“nós trabalhamos com RFID, arrisco-me a dizer que fomos das primeiras empresas a trabalhar com RFID [...]”*. Já Rute Sousa, a representante da loja Ana Sousa refere que *“Temos também o controlo de stocks centralizado, temos o POS da loja que permite desde o conhecimento da cliente, da identificação do cartão de cliente, através dos dados de cartão cliente, temos depois o sistema de comunicação através de newsletter, SMS, etc”*. A mesma loja possui também *“serviço de loja on-line, que também prestam toda a rede de lojas e clientes em geral para marcas, que foi atualizado agora recentemente em dezembro de 2019”*.

No que concerne ao modo como as empresas em causa criam experiências únicas de modo a que o consumidor sinta a marca a todos os níveis, identificaram-se várias estratégias. Neste sentido, a marca Ana Sousa através das palavras de Sandro Sousa revela a importância do marketing emocional, ou seja, a utilização de estratégias de marketing tendo como base o apelo emocional como forma de atrair os consumidores: *“cada vez mais se fala em marketing emocional, portanto, as marcas tem de se distinguir no fundo pelas sensações que criam ao cliente, ou seja, ele tem de se sentir bem quando vê ou segue porque identifica produtos, gosta da imagem, gosta do estilo de vida que a marca lhe proporciona”*. Os detalhes e uma personalização do serviço oferecido é também muito importante para a marca Ana Sousa, que tenta *“sempre trabalhar nos detalhes, para que a cliente no fundo nos prefira a nós em detrimento de outros”*.

Márcio Donato, Mike Davis realça a importância da fidelização e familiaridade da marca, revelando que os seus clientes são fieis à marca uma vez que se identificam com o ambiente da loja e já se encontram familiarizados com as funcionárias, que são as mesmas há muitos anos: *“no caso da Mike Davis, temos notado que temos consumidores fieis à marca porque temos a mesma funcionária de loja durante vários anos”*. Também é referido que esta é uma marca intergeracional, ou seja, que são várias as gerações de

uma mesma família que fazem compras nas Mike Davis “*temos clientes que já vêm porque os pais falaram que antigamente a Mike Davis era uma grande marca e que tinha artigos fantásticos, vai passando de geração em geração*”.

A familiaridade da loja e dos funcionários é também referida pela Bruxelas através das palavras de Eduardo Martins, o que faz com que esta marca tenha clientes fidelizados, uma vez que existe, também, um conhecimento sobre os gostos e necessidades dos clientes, numa ótica de personalização “*A nossa empresa aposta no atendimento especializado ao consumidor. Nesse sentido os nossos colaboradores têm vários anos de atividade na nossa empresa. Já conhecem muito bem os clientes que são também assíduos há vários anos nas nossas lojas*”.

A Extreme, seguindo também o paradigma da personalização, refere que o importante é um bom atendimento ao seu cliente, tanto em loja física como em ambiente *online*, realçando o acompanhamento que é feito em toda a experiência da compra. Assim, no ambiente físico os funcionários “*constroem um ambiente convidativo através da comunicação com o cliente e entre si*”. Já no ambiente *online* a “*atenção ao cliente é redobrada no que toca a respostas de emails, dúvidas, atendimento por telemóvel e até realização de compras por redes sociais caso não queiram comprar pelo site*”.

Também Ana Vasquez, Laranjinha refere que a personalização e a atenção aos detalhes são as estratégias principais para a criação de experiências únicas para os clientes. Assim “*a principal ferramenta é o tratamento impecável e o mais personalizado possível a cada cliente, mesmo no canal digital*”, sendo que “*a atenção ao detalhe é chave: no produto, mas também nos pontos de venda e plataformas de comunicação – físicos e digitais*”.

Igualmente Elisabete Neves, Marques Soares refere que “*o atendimento personalizado dos nossos clientes é um fator crítico para essa experiência e para a fidelização do consumidor*”, sendo por isso que esta loja procura “*manter um atendimento tradicional e próximo do cliente, procurando que este se sinta cuidado e especial*”.

Outra questão colocada prende-se com as aprendizagens retiradas das grandes cadeias de retalho e o que pode ser aplicado no contexto das PME. Os entrevistados referem a importância que os grandes retalhistas têm na apresentação de tecnologias inovadoras para o desenvolvimento do negócio, devido à sua grande capacidade financeira e de alocação de recursos. A Inditex, com especial destaque para a Zara é referida como o grande exemplo para as PME no setor do retalho. Como salienta Miguel Salgado, SMK que têm no “*grupo Inditex, principalmente a Zara como um ponto de referência. No fundo são eles que trazem muita inovação, são os pioneiros, porque tem*

capacidades e tem fundos de investimento”, sendo que, apesar da capacidade financeira não ser semelhante, existe uma tentativa de se transpor e de se adaptar certas inovações ao contexto de PME: *“nós tentamos sempre transpor para os nossas lojas alguma coisa que vamos vendo e que vamos tirando dessas cadeias quer a nível de campanhas, promoções, por exemplo a nível de promoções e saldos”*. Já a Mike Davis refere que *“As grandes cadeias de retalho são sempre grandes exemplos para as PME retalhistas, por todo o processo tecnológico que possuem nas suas lojas físicas. Temos o exemplo do grupo Inditex, com todo o processo tecnológico que desenvolve nas lojas ZARA, Massimo Dutti, entre outras do grupo.”*. Também Paulo Monteiro, Foreva olha para a Inditex como um exemplo, nomeadamente no trabalho relativamente à proximidade como também relativamente à rotatividade dos produtos e da inovação e atualização em termos da moda, referindo que a Zara é *“uma marca média, estão muito à frente em termos de moda, muito atualizados e é uma das referências atuais e eles trabalham muito na proximidade”*. A Foreva refere ainda o exemplo do Amazon, não para replicar o modelo, mas sim para tentar entender o que fazem e como fazem, adaptando ao contexto da Foreva, estando, atualmente, esta marca a *“trabalhar internamente com programas que nos ajudem a melhorar a nossa performance e para isso precisamos ter uma radiografia boa daquilo que acontece na loja”*. No entanto, a Zara é também um exemplo no sentido contrário, como refere Rute Sousa, Ana Sousa, sendo que *“estamos a falar de um negócio, que nada tem a ver com o nosso, nós queremos nos diferenciar”*, ou seja, a Zara aparece como um exemplo de grande negócio, e a Ana Sousa pretende um serviço mais personalizado e diferenciado.

As inovações tecnológicas e também ao nível *online*, são, portanto algumas das lições retiradas pelas PME. Por exemplo, a marca Extreme refere a importância que as plataformas *online* dos grandes retalhistas tiveram para o desenvolvimento da marca verificando que *“as nossas concorrentes vendiam muito mais por terem um site mais moderno, por isso compramos um novo site, muito mais intuitivo e de fácil navegação.”* Um bom site de venda revela-se, deste modo, imprescindível para o aumento das vendas.

A marca Manuel Alves através das palavras de Nuno Pedrosa relata a importância que o desenvolvimento do software, sendo que, de um modo geral, os grandes retalhistas possuem sistemas próprios internos para a gestão de todos os aspetos relacionados com as vendas. Assim a Manuel Alves desenvolve um software próprio tendo sido eles que investiram *“para facilitar a gestão do armazém, estamos a ultimar o sistema com base nos nossos inputs, que ainda estão agora em testes para facilitar a rotação de produto entre lojas”*

Mas existem marcas que consideram que os grandes retalhistas não constituem um exemplo, devido à natureza do negócio que se quer desenvolver, mais familiar e personalizado. A Bruxelas refere mesmo que as *“companhias de retalho não são grandes exemplo - adoção de tecnologias inovadoras tem sido implementada, mas de forma gradual”* lembrando o carácter marcadamente familiar e de comércio tradicional que esta loja tem. Também a Marques Soares refere que a adoção de estratégias e tecnologias inspiradas nos grandes retalhistas têm que ser feitas com cuidado para não desvirtuar o carácter da marca sendo que as *“estratégias inovadoras que permitem um aumento de produtividade e/ou tornam os processos mais ágeis, mas devem ser analisadas de forma criteriosa e pensadas no âmbito das especificidades de cada marca para não as descaracterizar. Na Marques Soares procuramos que essas tecnologias inovadoras não nos façam perder o contacto pessoal”*.

São várias as razões que levam estas empresas a adotar tecnologias inovadoras nas suas lojas físicas. O mundo de hoje é dominado pela tecnologia, por isso não é de admirar que todas as marcas entrevistadas refiram a importância que estas têm para o desenvolvimento do seu trabalho diário com uma grande eficiência. Como refere a Foreva *“sem tecnologia nós atualmente não conseguimos sobreviver [...] não temos redução de recursos humanos ou de mão de obra, mas com a adoção de tecnologias, fomos mais eficazes, com a introdução do RFID”*. Neste seguimento, e em consonância com a empresa anterior a Marques Soares refere que *“as empresas adotam as tecnologias inovadoras que facilitem o processo de venda e melhorem a experiência do cliente nos espaços físicos, seja pela informação disponibilizada, seja pelo conforto oferecido na visita à loja.”* A questão do tempo e da morosidade dos processos é muito referido pelas empresas empregues neste estudo, ou seja, a adoção de tecnologias permitiu que se diminuísse o tempo de realização da maior parte dos processos, oferecendo, deste modo, uma melhor experiência ao nível da compra. A Laranjinha afirma que a tecnologia é muito importante para *“conciliar as possibilidades de afirmação e diferenciação no mercado, com a velocidade imposta pelo ritmo atual, em que tudo é preciso “para ontem””*. Também a Extreme refere a rapidez e a eficácia como razões para a adoção de tecnologias inovadoras visto que *“os processos manuais ou mais rudimentares são muitas vezes morosos e retiram tempo que se pode gastar a dar atenção ao cliente, a cuidar do aspeto e arrumação da loja, por exemplo”*. A Extreme refere ainda a questão da falibilidade dos processos mais rudimentares sendo que *“o objetivo é que quanto mais evoluída for a tecnologia menos falhas e problemas se registem”*. Também a Mike Davis refere a importância da diminuição do tempo associado aos processos de compra visto

que a tecnologia torna a compra “*mais intuitiva e menos morosa para o consumidor final, assim como, adotar a empresa de tecnologias atualizadas que façam interligação com redes sociais e loja online, em que permite o consumidor escolher online e recolher numa loja física*”. A possibilidade que as tecnologias dão da integração entre o ambiente físico e o ambiente *online* é, então, outra importante razão para a adoção de tecnologias inovadoras por parte das empresas. A Ana Sousa faz ainda menção à tecnologia como uma importante ferramenta de decisão, sendo que esta vem “*dar sobretudo resultados de informação instantâneos para que depois possamos decidir em consonância. Nós [Ana Sousa], por exemplo, temos um sistema que se chama Click View, que é uma camada de informação, um programa de análise de dados que nos permite saber tudo, todos os indicadores.*”. Em suma, a marca Bruxelas resume bem as razões pelas quais as tecnologias são adotadas neste contexto, uma vez que permitem “*acompanhar a constante evolução das tecnologias para assim darem cada vez mais uma melhor resposta aos anseios dos consumidores e rentabilizar ainda mais os produtos vendidos, fomentando assim o crescimento da empresa.*”

No seguimento da questão anterior, perguntou-se quais as motivações dos retalhistas entrevistados que influenciaram a decisão de adotar tecnologias de inovação no retalho. Muitas das motivações prendem-se com as razões apontadas anteriormente, como por exemplo a rapidez e eficiência dos processos. No entanto, foram também apontados outros motivos, especialmente dois: o acompanhamento do mercado e também as vendas, traduzindo-se num aumento do lucro. Como refere Marques Soares “*se determinada tecnologia for bem vista pelo cliente, melhorar a sua experiência com a marca e em loja, o fidelizar e o influenciar a comprar, será certamente uma mais valia para os espaços*”. Assim como Márcio Donato que refere a atualização de todo o seu parque informático como principal motivação “*sempre a pensar no consumidor e na modernização no processo de compra nas lojas físicas e online*”. A loja Bruxelas aponta mesmo a atualização da sua marca como principal motivação para a adoção de tecnologias inovadoras estando sempre em “*atualização constante da empresa em comparação com a concorrência de forma a não ficar “para trás” e poder assim estar num mercado cada vez mais competitivo*”. O “*não ficar para trás*” parece ser uma expressão comum a estas empresas que se têm que manter sempre atualizadas para ter relevância junto dos consumidores, como refere a marca SMK ao dizer que o que leva a investir em tecnologias é “*não ficar para trás, e tentar acompanhar um bocado o mercado, é ter um melhor acesso aos nossos clientes, fazer com que cativemos mais o cliente*”. A SMK também refere que “*o aumento de vendas também é um fator e nós*

felizmente aumentamos as vendas”. À semelhança da SMK também a Manuel Alves destaca as vendas e o lucro, afirmando que “*o principal fator é o que gere lucro, que produza vendas, esses serão sempre os fatores motivacionais*”. Esse é também o principal objetivo da Foreva “*trabalhamos diariamente com o objetivo de aumentar as vendas todos os dias, tudo o que nos possa ajudar a aumentar as vendas é nisso que trabalhamos*”. Como refere também a marca Ana Sousa, as tecnologias aumentam a “*eficiência da empresa, a produtividade, a faturação. Porque qualquer tecnologia é um custo que depois tem de ser rentabilizado.*”

Por fim, a seguinte tabela foi realizada para que haja uma melhor compreensão da análise do conteúdo das entrevistas face as categorias de análise criadas de modo a dar resposta aos dois objetivos estudados nesta secção (objetivo 1 e 2).

Tabela 9: Síntese dos Resultados das Características da Adoção de Tecnologias

Empresa/ Marca	Categorias de Análise	
	Identificação das Tecnologias (Correspondente ao objetivo 1)	Motivos para a Adoção de Tecnologias (Correspondente ao objetivo 2)
Manuel Alves	POS; TPA; Faturação; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“O principal fator é o que gere lucro, que produza vendas, esses serão sempre os fatores motivacionais”.</i>
Ana Sousa	POS; TPA; Faturação; Cartão Cliente; Loja Online; CRM; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Eficiência da empresa, a produtividade, a faturação. Porque qualquer tecnologia é um custo que depois tem de ser rentabilizado.”</i>
SMK	POS; TPA; Faturação; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Não ficar para trás, e tentar acompanhar um bocado o mercado, e ter um melhor acesso aos nossos clientes, fazer com que cativemos mais o cliente”.</i> <i>“O aumento de vendas também é um fator e nós felizmente aumentamos as vendas”.</i>
Foreva	POS; TPA; Faturação; Cartão Cliente; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; RFID; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Trabalhamos diariamente com o objetivo de aumentar as vendas todos os dias, tudo que nos possa ajudar a aumentar as vendas é nisso que trabalhamos”.</i>
Mike Davis	POS; TPA; Faturação; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Sempre a pensar no consumidor e na modernização no processo de compra nas lojas físicas e online”.</i>
Petit Pied/ Extreme Urban Footwear	POS; TPA; Faturação; Cartão Cliente; Loja Online; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“O que leva as empresas a adotar tecnologias inovadoras quer em espaços físicos ou online é rapidez e eficácia. (...) O objetivo é que quanto mais evoluída for a tecnologia menos falhas e problemas se registem.”</i>
Cavalinho	POS; TPA; Faturação; Loja Online; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Temos que nos reinventar e acompanhar os novos métodos. Não podemos acomodar-nos, temos que ir em busca sempre do mais atual e daquilo que as pessoas procuram. (...) se não fossem as redes sociais e divulgação feita através das mesmas, as lojas não teriam parte do sucesso.”</i>
Bruxelas Store	POS; TPA; Faturação; Loja Online; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Atualização constante da empresa em comparação com a concorrência de forma a não ficar “para trás” e poder assim estar num mercado cada vez mais competitivo”.</i>
Laranjinha	POS; TPA; Faturação; Cartão Cliente; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; RFID; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Conciliar as possibilidades de afirmação e diferenciação no mercado, com a velocidade imposta pelo ritmo atual, em que tudo é preciso “para ontem”, os processos têm que ser feitos e fechados com rapidez para poder acompanhar o mercado”</i>
Levi Strauss/ Adidas/ G-Star	POS; TPA; Faturação; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>Aumentar o nível de satisfação do cliente Aumentar a conversão em loja, evitando vendas perdidas</i>
Marques Soares	POS; TPA; Faturação; Cartão Cliente; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Se determinada tecnologia for bem vista pelo cliente, melhorar a sua experiência com a marca e em loja, o fidelizar e o influenciar a comprar, será certamente uma mais valia para os espaços”.</i>
Forte Store	POS; TPA; Faturação; Cartão Cliente; Loja Online; Serviço Distribuição ao Cliente; RFID; CRM; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“Servir melhor o cliente, simplificar processos, obter uma rentabilidade maior e acima de tudo seguir as tendências, as exigências por parte dos consumidores e não ficar para trás em relação à concorrência”</i>
W52	POS; TPA; Faturação; Loja Online; Internet; Telefone; Redes Sociais	<i>“AW52 para sobreviver teve de ser capazes de desenvolver estratégias proactivas, baseadas no conhecimento e na procura constante de novos clientes e mercados.”</i>

Fonte: Autora

4.3. Análise das Proposições

Em relação à proposição 1 ficamos a perceber que apesar das tecnologias de comunicação serem cada vez mais importantes para o funcionamento das PME retalhistas do setor do calçado e do vestuário, nomeadamente as redes sociais e canais de CRM, também as tecnologias de informação, como é o caso dos sistemas internos de informação, de forma a perceber como a loja funciona, quais as necessidades imediatas, ajudando no processo de decisão e assim melhorando a experiência do consumidor, são cada vez mais adotadas como ferramentas estratégicas do funcionamento das lojas. Assim, atualmente, estas empresas parecem adotar um conjunto de tecnologias que reúnam tanto a parte da informação como a parte da comunicação, num sistema integrado, que permita a maximização dos seus recursos, a otimização dos processos e, naturalmente, um aumento da produtividade, que se traduz nas vendas e no aumento do lucro.

Assim, a proposição 1: “tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário” é uma proposição parcialmente validada uma vez que, de facto, as tecnologias de comunicação estão altamente disseminadas por estas PME retalhistas. No entanto, e cada vez mais, as tecnologias de informação fazem parte do dia-a-dia do funcionamento destas empresas.

No que concerne à proposição 2, podemos verificar pelas palavras dos entrevistados que todos eles se encontram motivados relativamente à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas. Tal acontece porque, atualmente, as tecnologias fazem parte do dia-a-dia, tanto de quem vende como de quem compra, sendo que estas permitem a maximização da experiência da compra, permitindo um aumento de vendas e também uma diminuição no tempo e nos erros relacionados com os processos de compra e de venda. Verificou-se que todas as empresas adotaram tecnologias nos seus espaços físicos.

Deste modo, a proposição 2: “pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas” é validada pelas respostas dos entrevistados, sendo que as motivações são várias, desde o aumento da eficiência dos processos associados à compra e venda, à atualização da marca/loja face à concorrência e às procuras do mercado e, naturalmente, o aumento do lucro.

Por fim, e relativamente à proposição 3, apesar de, naturalmente, as empresas mais jovens apresentarem uma propensão diferente para as novas tecnologias, devido ao contexto natural em que nasceram, as marcas mais antigas tendem a atualizarem-se do mesmo modo, veja-se o exemplo da Bruxelas e da Marques Soares, aliando as inovações tecnológicas à tradição de vendas de proximidade. Hoje em dia, para que as marcas se mantenham relevantes têm de se atualizar tecnologicamente de modo a acompanhar as necessidades e exigências do mercado.

Neste sentido, a proposição 3: “a adoção de tecnologias em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário é mais provável em equipas de gestão mais jovens” não se encontra validada uma vez que, tendo em conta as atuais procuras de mercado, tanto as empresas jovens como as empresas mais antigas têm que se manter tecnologicamente atualizadas de forma a manterem-se relevantes para os clientes, especialmente no âmbito de um setor com uma grande concorrência como é o caso do retalho de calçado e vestuário.

4.4. Síntese e Conclusão

Atualmente as tecnologias de informação e comunicação inovadoras são já uma realidade no funcionamento diário das PME retalhistas de calçado e vestuário, sendo ferramentas essenciais para o desenvolvimento de boas experiências de compra e venda. Estas empresas adotam então tecnologias de controlo interno assim como adotam tecnologias *online*, desenvolvendo-se também a sua presença nas redes sociais.

Devido às suas vantagens para o desenvolvimento dos negócios, as PME encontram-se altamente motivadas para implementarem estas tecnologias nas suas lojas físicas, sendo que, das motivações referidas destacam-se a maximização e otimização dos recursos, tanto humanos como físicos, aumentando deste modo a eficiência dos processos associados ao funcionamento da loja, a atualização da marca/loja face à concorrência e às procuras do mercado e, naturalmente, o aumento do desempenho que se traduz no aumento das vendas e naturalmente no aumento do lucro.

Estas inovações tecnológicas, e tendo em conta que este é um setor onde existe uma grande concorrência, já se verificam nas lojas mais jovens, mas também naquelas mais antigas, que pretendem acompanhar a evolução do mercado, assim como as suas exigências. Deste modo, e apesar de muitas vezes haver uma resistência inicial, as lojas mais antigas e tradicionais, adotam facilmente tecnologias inovadoras que facilitem o seu trabalho diário.

5. Comportamento Proveniente da Inovação no Retalho

5.1. Introdução

Depois da adoção de tecnologias nas lojas físicas, os retalhistas portugueses de calçado e vestuário, debruçam-se sobre o comportamento proveniente dessa adoção, nomeadamente os impactos e as barreiras. Neste sentido, importa neste capítulo corresponder aos seguintes objetivos:

- **Objetivo 3:** Revelar o impacto da implementação da adoção de tecnologias;
- **Objetivo 4:** Apresentar as barreiras da adoção de tecnologias.

Assim será realizada inicialmente uma análise de conteúdo das entrevistas e seguidamente serão testadas as proposições 4, 5 e 6 (ver tabela abaixo).

Tabela 10: Proposições para análise no capítulo 5

Proposição 4	Proposição 5	Proposição 6
Empresas retalhistas de calçado e vestuário terão receptividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização.	Empresas retalhistas de calçado e vestuário de pequena e média dimensão, com menos recursos financeiros, tendem a ser pouco propensas a inovar.	O desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação são barreiras importantes no momento de adoção de tecnologias inovadoras.

Fonte: Autora

Como mencionado previamente no esquema da figura 2, a proposição 4 enquadra no objetivo 3 e a proposição 5 e 6 no objetivo 4.

5.2. Análise do conteúdo das entrevistas

No presente capítulo, pretende-se analisar os objetivos 3 e 4 desta investigação. E de forma a dar resposta aos objetivos, foram analisadas as respostas às questões em cada uma das entrevistas realizadas, apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 11: Questões da entrevista e objetivo correspondente

Objetivo	Questões do Guião de Entrevista
3. Revelar o impacto da implementação da adoção de tecnologias	8. Na sua opinião, são as pequenas e médias empresas, com menos recursos que mais podem beneficiar da adoção de tecnologia no retalho?
	9. No decorrer da adoção das tecnologias nos espaços físicos, quais os impactos/consequências sentidos por essa mesma adoção?
4. Apresentar as barreiras da adoção de tecnologias	10. No caso dos consumidores mais jovens é possível falarmos já de uma preferência pelo retalho eletrónico ao invés do retalho tradicional?
	11. Aquando da adoção de tecnologias, que impedimentos foram sentidos?
	12. De que forma as barreiras à adoção de tecnologias foram ultrapassadas?

Fonte: Autora

Para se dar resposta aos objetivos 3 e 4, analisou-se as respostas das questões que se encontram incluídas na tabela 11.

Quando questionados se são as PME, com menos recursos, que mais podem beneficiar da adoção de tecnologias, as respostas dividem-se. Alguns dos entrevistados referem que os benefícios são iguais, tanto para as grandes empresas, como para as PME, sendo que Raquel Silva, Cavalinho refere mesmo que *“todos temos a beneficiar com a inovação”*. Carlos Rocha, Forte é também da mesma opinião, sendo importante tanto para as PME e para as grandes empresas que acompanhem as inovações tecnológicas para se manterem relevantes no mercado, sendo, então da opinião que *“todos beneficiam das novas tecnologias. No caso da nossa empresa todos somos incentivados a usar as novas tecnologias e existe uma busca constante para que a empresa se mantenha na linha da frente.”* Também a Extreme não considera que *“as pequenas empresas beneficiem mais do que grandes empresas com a adoção de tecnologia”*, devendo, no entanto, ter que ser *“feitas escolhas e estabelecer prioridades uma vez que os rendimentos e budget são diferentes”*. A questão do orçamento é referida pela Marques Soares que refere que as tecnologias que são utilizadas nas grandes empresas muitas vezes não podem ser transcritas para as PME uma vez que *“algumas tecnologias necessitam de escala para serem rentabilizadas, pelo que não são viáveis para empresas de menor dimensão. Muito embora estas possam beneficiar, nem sempre o benefício obtido compensa o investimento”*. A Foreva refere a importância da dimensão das empresas, no entanto, considera que tanto as PME como as grandes empresas beneficiam da adoção de tecnologias uma vez que *“toda a gente trabalha com o mesmo objetivo. Cada um com a sua dimensão, mas as tecnologias são para proveito de todos, da mesma forma, claro com dimensões completamente diferentes”*.

Existem ainda aqueles que são da opinião que existe mais benefícios para as PME do que para as grandes empresas, precisamente pela sua dimensão, o que requer um menor investimento alusivo às tecnologias, como refere a Bruxelas que *“dada a sua dimensão, para poderem minimizar a capacidade de investimento em relação às grandes cadeias, a adoção de tecnologia é muito importante para a sobrevivência das pequenas/médias empresas”*. Apesar de ser desta opinião, a Laranjinha revela que também são as PME que vão ter mais dificuldades na sua implementação, apesar das reconhecidas vantagens, devido ao investimento financeiro e também a adaptação dos processos internos, sendo necessária uma verdadeira cooperação entre os recursos humanos e a tecnologia sendo que *“normalmente é mesmo preciso colaboradores para tirar verdadeiro partido da tecnologia incorporada, e muitas vezes com algum grau de especialização. Ora, o ritmo a que uma PME funciona entra muitas vezes em conflito com esta necessidade de operação e especialização.”*

Por fim, e relativamente a esta questão, existem aqueles que acreditam que são as grandes empresas que mais beneficiam com as tecnologias inovadoras do que as PME, uma vez que os grandes retalhistas encontram-se sempre um passo à frente do que os pequenos retalhistas, sendo que, para estes últimos os acompanhar é necessário um grande investimento, como refere Márcio Donato, Mike Davis: *“na minha opinião as empresas pequenas e médias pouco beneficiam com a adoção de tecnologia no retalho. Pois, os grandes retalhistas estão sempre num patamar que as pequenas e médias empresas para estarem iguais têm de fazer investimentos avultados, podendo causar situações económicas drásticas”*. Os grandes custos associados à implementação de tecnologia são também encarados como as principais razões que fazem com que os grandes retalhistas beneficiem mais do que as PME, como refere Miguel Salgado: *“eu acho que não, acho que para já as grandes empresas e essas cadeias de lojas são as que tiram mais proveito porque conseguem amortizar todo o investimento nas várias lojas que tem para poder atribuir o custo dessa tecnologia [...]”*.

No que concerne aos impactos/consequências sentidos nos espaços físicos das empresas em análise em relação à adoção das tecnologias foram identificados vários impactos, sendo que todos foram considerados positivos, tendo sido identificados impactos tanto na ótica do retalhista como na ótica do consumidor.

Na ótica do retalhista, a Marques Soares considera que o principal impacto é o de *“agilizar processos e aumentar as vendas”*. Já a Bruxelas considera que o impacto tem sido bastante positivo especialmente para acompanhar um mercado cada vez mais competitivo, tornando-se importante *“porque sente-se inserido no panorama atual cada*

vez mais competitivo.” Já Anabela Carvalho, W52 considera que as vantagens são maioritariamente do foro competitivo, trazendo impactos tanto na ótica do retalhista como do consumidor uma vez que esta empresa executa *“atividades estrategicamente importantes de uma forma barata ou melhor do que a concorrência, na qualidade do produto e a preços mais baixos. A W52 para demonstrar que o aumento da concorrência nos últimos anos se deu pelos avanços contínuos em tecnologia, sendo que a inovação tecnológica passou a ser o elemento mais importante no processo de competitividade do nosso setor”*. As tecnologias apresentam também impacto no número de pessoas a que chegam, sendo muito mais fácil publicitar a marca, como refere a Cavalinho. No entanto *“com a inovação das tecnologias obriga a uma maior gestão de tempo e, é importante, procurar saber como usar estes recursos da forma mais proveitosa.”* São também referidos impactos na rapidez e automatização dos processos de trabalho, que têm, também, impactos positivos na experiência do consumidor, como refere a Extreme, sendo que os seus colaboradores *“conseguem tratar dos processos de forma mais automática poupando-lhes tempo e isto é também mais agradável para a experiência do consumidor pois o processo é mais simples”*. Esta ideia é corroborada pela Forte, que refere que *“simplificação dos processos e rapidez foi o que mais se notou”*. A Mike Davis foi a única marca que avançou um impacto negativo, relacionado com a resistência à mudança por parte dos colaboradores, que tiveram dificuldades em se adaptar à implementação de um novo software, uma vez que *“os colaboradores estão habituados com um processo de trabalho e num curto espaço de tempo tiveram de se identificar e habituar a outro software.”*

Relativamente à ótica dos consumidores, foram também identificados impactos e consequências, todas positivas, especialmente relacionado com a experiência da compra uma vez que aumentou a *“perceção de evolução e modernidade da marca”*, como refere a Marques Soares e também a Bruxelas, que refere que os consumidores *“mesmo adquirindo produtos em pequenas/médias empresas sabem que estão ao nível das grandes cadeias no que concerne às tecnologias de ponta”*. Já a Mike Davis refere que o principal impacto positivo nos consumidores que a tecnologia trouxe foi a junção da experiência de compra da marca numa só plataforma tecnológica, afirmando que *“o consumidor ficou agrado com a mudança pois o processo de compra ficou facilitado e com a unificação da informação numa só plataforma tecnologia.”*

Relativamente aos consumidores mais jovens, foi questionado se estes preferem o retalho eletrónico, ao invés do retalho tradicional. Tendo em conta que os jovens se encontram mais familiarizados com as tecnologias de informação e comunicação, é de

esperar que estes optem mais por esta opção, o que foi confirmado pelos entrevistados. A Marques Soares apoia-se mesmo em estudos de mercado para responder a esta questão, afirmando também que os jovens não ligam tanto ao atendimento personalizado, característico do comércio tradicional. A Marques Soares refere que os jovens optam mais pelo comércio eletrónico do que o tradicional, uma vez que *“no comércio eletrónico é mais fácil comparar preços, características e obter opiniões de outros consumidores. O atendimento personalizado que se perde muito no comércio eletrónico também não é tão valorizado pelos consumidores mais jovem.”*. Esta tendência também é observada pela Bruxelas, que tem anos no comércio tradicional e proximidade, que refere que *“o futuro será preferencialmente feito pelo retalho eletrónico [...] haverá sempre retalho tradicional. Mas os jovens cada vez mais estão a optar pelo retalho eletrónico”*. A tendência dos jovens comprarem online é sentida também pela SMK, justificando este crescimento pela facilidade que o *online* oferece em termos de acessibilidade, permitindo que se possam fazer compras em qualquer lugar, a qualquer altura, desde que se tenha uma ligação à internet *“o consumidor jovem procura o online, procura fazer compras online porque está cada vez mais acessível aos jovens fazer uma compra seja onde estiver, porque a internet hoje me dia está em qualquer lado”*. Mas também revela que a tendência nos consumidores adultos é também crescente, apesar de mais lenta do que nos jovens, muito por causa de não terem *“tanta acessibilidade e não têm tanta confiança não se sente tanto, mas o jovem cada vez mais prefere fazer as compras online ao invés do tradicional”*. A Foreva faz uma observação muito interessante relativamente a esta realidade que se prende com as equipas de gestão, que quanto mais jovens são, maior tendência tem em adotar tecnologias de venda inovadoras: *“claro que as pessoas mais jovens vão cada vez mais comprar no online. E também equipas de gestão mais jovens são mais propensas a adotar tecnologias, se bem que também tem muito a ver com as mentalidades e isso passa por todas as idades.”* A Laranjinha também aponta essa tendência. No entanto, e devido à sua área de negócio (roupa infantil) refere que há segmentos em que a preferência vai para a forma tradicional de aquisição, como é o caso da roupa para recém-nascidos: *“nós temos ainda uma fatia interessante de consumidores que preferem o retalho tradicional, sobretudo no que toca ao vestuário mais técnico e especializado, para os recém-nascidos”*.

A contrariar esta opinião surge a Extreme. Esta empresa revela que, relativamente aos seus produtos, o canal tradicional continua a ser o preferencial, mesmo junto do público mais jovem, que prefere ver e experimentar o produto na loja. A Extreme justifica esta resistência relativamente ao retalho *online* da sua marca devido à *“incerteza se o*

produto vai cumprir com as expectativas, se vai servir e existe ainda uma tendência em achar que o processo de troca ou devolução online é muito trabalhoso e complicado, quando na verdade temos vindo a simplificar estes processos cada vez mais.” No entanto, e devido a esta realidade, a marca têm apostado, nos últimos tempos na melhoria do seu serviço de apoio ao cliente. A Mike Davis identifica, por sua vez, vários cenários relativamente aos consumidores mais jovens, sendo que o consumidor online situa-se numa faixa etária até aos 25 anos. No entanto, muitos jovens, dos 15 aos 18 anos, preferem ir à loja experimentar, mas fazer as compras posteriormente em plataforma online. Também referem que muitos jovens têm conhecimento das suas peças devido as redes sociais: *“temos notado alguns cenários no caso dos consumidores mais jovens. Temos os consumidores mais jovens que vão com os pais comprar as suas peças porque passaram na loja, viram nas redes sociais ou amigos e gostaram, mas como não têm poder de compra levam os pais, aqui falamos de jovens dos 15 aos 18 anos. Depois temos os consumidores que vêem os artigos na loja online e vão experimentar na loja física, mas ao efetuar a compra é pela loja online. Depois temos o consumidor jovem numa faixa etária até aos 25 anos que consulta online e efetua compra online”*.

Outra questão colocada aos entrevistados foi quais os principais impedimentos sentidos no processo de adoção e implementação das tecnologias nas lojas físicas. Analisando as respostas pode-se dizer que os dois grandes impedimentos foram, em primeiro lugar, a resistência à mudança e adaptação a um novo sistema por parte dos recursos humanos, especialmente os mais velhos, e os custos a nível financeiro que essa implementação traz à empresa. Por exemplo a Bruxelas, refere que o principal impedimento se deveu ao facto de ter recursos humanos mais velhos na casa há muitos anos, que estavam habituados a trabalhar de um certo modo, referindo que *“esta empresa é familiar tendo à sua frente pessoas já com muitos anos de trabalho nesta área. As mudanças neste caso têm sempre resistências que demoram a ser ultrapassadas. Esta é o principal impedimento sentido aquando da adoção de tecnologias.”* A Cavalinho também faz referência à dificuldade que as pessoas mais velhas têm em adaptarem-se às novas tecnologias, sendo bastante resistentes à mudança, referindo que *“talvez o maior impedimento seja incutir estas inovações a pessoas mais velhas, que se acomodaram a determinada forma e não estão dispostas ou não têm abertura suficiente para se reinventar e aprender novas formas”*. De facto, e como resume o representante da Forte, Carlos Rocha, o grande problema é *“as pessoas não estarem preparadas para a mudança”*. Ana Vasquez da Laranjinha também refere que a *“adaptação das equipas à mudança, formação e tempo/organização para rentabilizar as ferramentas em todas as*

suas vertentes” aparece como principais impedimentos para uma implementação e adoção de tecnologias. A W52 é outra das empresas que revela a falta de recetibilidade por parte dos seus colaboradores em relação à aceitação das novas tecnologias como um importante impedimento. No entanto, Anabela Carvalho considera que *“a aprendizagem permanente e a produção de novos conhecimentos e tecnologias como centro estratégico de sobrevivência e crescimento no meio laboral, é uma das medidas adotadas na W52”*

O outro grande impedimento prende-se com os custos financeiros que acarreta a implementação de tecnologias. A Marques Soares refere mesmo que este não se trata de um *“investimento único, são necessários recursos constantes para manter e promover as tecnologias inovadoras.”* A SMK também indica questões relacionadas com custos e a posterior rentabilidade, sendo que considera que, para se fazer um investimento deste género é preciso ter em conta o retorno que se vai obter: *“impedimentos são em grande parte o custo, ou investimento e a falta de informação em termos de rentabilidade da tecnologia. As vezes é preciso perceber bem o que é que nós estão a propor, ou qual o investimento e se o investimento vai ter retorno”*. A Foreva também refere a capacidade financeira como principal impedimento uma vez que *“o retalho está a sofrer com uma grande alteração no consumo”*. Ainda relacionado com os custos, a Extreme refere que os gastos com a tecnologia são muitas vezes vistos como excessivos ou desnecessários porque não trazem lucros imediatos, não sendo aprovados pela chefia que é quem *“aprova os orçamentos e sugestões”*.

A Mike Davis avançou um terceiro impedimento, relacionado mesmo com a escolha dos fornecedores e com as especificidades técnicas que a implementação de um sistema destes tem, como refere o seu representante Márcio Donato que *“aquando da adoção das tecnologias que atualmente temos, os impedimentos que fomos sentido, foi na escolha do fornecedor e na alteração de toda a estrutura de redes e internet.”*

Por fim, e tendo em conta aos impedimentos referidos, relativamente à adoção das tecnologias, foi questionado de que forma é que estes foram ultrapassados. A Marques Soares, que referiu os custos como principal impedimento, referiu um exercício que visa o equilíbrio das contas através de uma gestão rigorosa, ou seja, tentam encontrar um *“ponto de equilíbrio nos recursos investidos para que estes sejam suportados pelo retorno obtido com essa mesma tecnologia”*. A Extreme também referiu dificuldades relacionadas com os custos, mas mais no sentido da aprovação dos orçamentos por parte da chefia. Quando tal acontece é solicitada, pelo departamento de marketing, uma reunião com a chefia em que vai tentar apresentar de forma objetiva a tecnologia como *“um*

investimento [...] pode mudar a forma como funcionamos para melhor e traduzir-se assim em mais vendas e lucro a longo prazo.”

No que concerne à resistência por parte dos recursos humanos, a Bruxelas refere que a *“introdução de “sangue novo” na empresa com outras ideias e outra visão de futuro”* revelou-se essencial para uma mudança na atitude para com as tecnologias. No entanto referem também que esta adoção era inevitável *“em causa a sobrevivência da empresa, pela evolução da concorrência e a necessidade de acompanhar a mesma”*, sendo que esta resistência tinha de ser, necessariamente, ultrapassada. A Forte refere mesmo que para ultrapassar a resistência à mudança há que fazer um exercício de mostrar *“que as novas tecnologias podem ser benéficas para ambas as partes”*. A Laranjinha, que também identificou a dificuldade de adaptação às novas tecnologias por parte das equipas de trabalho como principal impedimento, refere que promove oportunidades para que estas possam obter *“a formação adequada, que tenham tempo de adaptação e oportunidade de aprendizagem, participação em sessões de feedback, etc.”* A equipa de IT (Tecnologias de Informação) das empresas apresenta também uma importância muito grande para o entendimento do funcionamento dos sistemas instalados nas lojas como refere Jorge Guedes, GNG: *“a inerente dificuldade técnica de conceber e implementar o OOS (Online Ordering System) nas lojas físicas Levi’s, ultrapassada através de I&D interno dos developers da equipa de IT”*.

Já a Mike Davis refere que as principais barreiras relacionavam-se com a comunicação e a existência de dois softwares, com mais de 20 anos, tendo-se ultrapassado, agregando estes dois num só, fazendo a interligação entre as várias plataformas da loja, ou seja, de momento, a Mike Davis encontra-se *“ligada num único software em que podem consultar tudo em tempo real, que disponibiliza a informação, assim como a ligação à loja online e redes sociais, é mais rápido tendo toda a informação disponibilizada na hora.”*

Para terminar, a seguinte tabela foi realizada para que haja uma melhor compreensão da análise do conteúdo das entrevistas face as categorias de análise criadas de modo a dar resposta aos dois objetivos estudados nesta secção (objetivo 3 e 4).

Tabela 12: Síntese dos Resultados do Comportamento Proveniente da inovação no Retalho

Categorias de Análise		
Empresa/ Marca	Impactos da Adoção de Tecnologias (Correspondente ao objetivo 3)	Barreiras Resultantes da Adoção de Tecnologias (Correspondente ao objetivo 4)
Manuel Alves	A Manuel Alves relata que os principais impactos são "...redução de mão de obra, redução de tempo, gestão de reservas."	"A maior barreira nas tecnologias é a resistência das pessoas em conseguir aceitar/abraçar e conseguir aprender aquilo como uma mais valia, porque o primeiro impacto sempre de uma pessoa é a resistência."
Ana Sousa	"Depende da tecnologia, alguma trouxe rapidez, celeridade no tratamento das várias questões, outras foram importantes em determinadas fases e depois até foram abandonadas."	A Ana Sousa destaca a "resistência à mudança."
SMK	"A partir do momento que nós começamos a inovar e atualizar a nível de software e hardware os processos foram mais ágeis para assim ser mais fácil o nosso controlo e para o cliente."	"Impedimentos são em grande parte o custo, ou investimento e a falta de informação em termos de rentabilidade da tecnologia. As vezes é preciso perceber bem o que é que nós estão a propor, ou qual o investimento e se o investimento vai ter retorno".
Foreva	"Com a adoção de tecnologias, fomos mais eficazes (...) a tecnologia permite-nos ser mais eficientes."	A Foreva refere a capacidade financeira como principal impedimento uma vez que "o retalho está a sofrer com uma grande alteração no consumo".
Mike Davis	A Mike Davis relata que "os colaboradores estão habituados com um processo de trabalho e num curto espaço de tempo, tiveram de se identificar e habituar a outro software."	"Aquando da adoção das tecnologias que atualmente temos, os impedimentos que fomos sentindo, foi na escolha do fornecedor e na alteração de toda a estrutura de redes e internet."
Petit Pied/ Extreme Urban Footwear	"Os principais impactos da adoção de tecnologias é que conseguem tratar dos processos de forma mais automática poupando-lhes tempo e isto é também mais agradável para a experiência do consumidor pois o processo é mais simples".	Relacionando com os custos, a Extreme refere que os gastos com a tecnologia são muitas vezes vistos como excessivos ou desnecessários porque não trazem lucros imediatos, não sendo aprovados pela chefia que é quem "aprova os orçamentos e sugestões".
Cavalinho	"Com a inovação das tecnologias obriga a uma maior gestão de tempo e, é importante, procurar saber como usar estes recursos da forma mais proveitosa."	"Talvez o maior impedimento seja incutir estas inovações a pessoas mais velhas, que se acomodaram a determinada forma e não estão dispostas ou não têm abertura suficiente para se reinventar e aprender novas formas".
Bruxelas Store	Já a Bruxelas considera que o impacto tem sido bastante positivo especialmente para acompanhar um mercado cada vez mais competitivo, tornando-se importante "porque sente-se inserido no panorama atual cada vez mais competitivo."	"Esta empresa é familiar tendo à sua frente pessoas já com muitos anos de trabalho nesta área. As mudanças neste caso têm sempre resistências que demoram a ser ultrapassadas. Esta é o principal impedimento sentido aquando da adoção de tecnologias."
Laranjinha	A Laranjinha diz que "o balanço da transformação tecnológica na nossa empresa é positivo, e temos conseguido equilibrar a inovação com a tradição com bastante sucesso."	"Adaptação das equipas à mudança, formação e tempo/organização para rentabilizar as ferramentas em todas as suas vertentes"
Levi Strauss/ Adidas/ G- Star	"Os principais impactos são o aumento da conversão em loja, a fidelização do cliente e a flexibilização da gestão de stocks globais da organização."	"As principais barreiras são a colocação em produção em escala na totalidade das lojas e a adoção da plataforma por parte dos funcionários/clientes."
Marques Soares	"Os principais impactos são agilizar processos e aumentar as vendas".	O impedimento da Marques Soares prende-se com os custos financeiros. A mesma refere que este não se trata de um "investimento único, são necessários recursos constantes para manter e promover as tecnologias inovadoras."
Forte Store	"A simplificação dos processos e rapidez foi o que mais se notou."	O representante da Forte resume que o grande problema é "as pessoas não estarem preparadas para a mudança".
W52	Já a W52 considera que as vantagens são maioritariamente do foro competitivo. "A W52 para demonstrar que o aumento da concorrência nos últimos anos se deu pelos avanços contínuos em tecnologia, sendo que a inovação tecnológica passou a ser o elemento mais importante no processo de competitividade do nosso setor."	A W52 é outra das empresas que revela a falta de recetibilidade por parte dos seus colaboradores. No entanto considera que "a aprendizagem permanente e a produção de novos conhecimentos e tecnologias como centro estratégico de sobrevivência e crescimento no meio laboral, é uma das medidas adotadas na W52"

Fonte: Autora

5.3. Análise das Proposições

Ao analisar as entrevistas ficou patente que, a implementação de tecnologias inovadoras nas PME retalhistas de calçado e vestuário traz impactos bastante positivos, tanto na ótica do retalhista como na ótica do consumidor, agilizando processos que antes eram morosos e falíveis, assim como melhorar a experiência por parte do consumidor, contribuindo para a fidelização deste, o que o leva a repetir as compras e assim aumentar o lucro da empresa.

Deste modo, a proposição 4: “empresas retalhistas de calçado e vestuário terão recetividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização” é validada pelos dados recolhidos, uma vez que, se a adoção de tecnologias traz grandes benefícios às PME, naturalmente, estas irão adotar sem grandes duvidas, sistemas que permitam melhorar o seu desempenho, o serviço prestado ao cliente e que as permitam acompanhar a concorrência e a procura do mercado.

Relativamente aos recursos financeiros, estas são empresas com recursos financeiros menores quando comparados, logicamente, com grandes retalhistas. No entanto, todas as empresas mostraram o seu interesse em inovar e em adotar tecnologias que permitam uma melhoria na performance e no serviço prestado, uma vez que, a médio e longo prazo, este é um investimento seguro. As empresas em análise revelam que muitas vezes os custos revelam ser uma dificuldade para a implementação, no entanto, não é um impeditivo, estando o segredo num controlo de custos e numa boa gestão.

Assim, e relativamente à proposição 5: “empresas retalhistas de calçado e vestuário de pequena e média dimensão, com menos recursos financeiros, tendem a ser pouco propensos a inovar” podemos afirmar que esta não é válida, uma vez que, apesar de os custos associados à adoção de tecnologias nas lojas, estes não são impeditivo de as implementar, havendo uma necessidade de se fazer a melhor escolha tendo em conta a realidade da empresa.

Em termos das dificuldades de implementação, como já foi referido anteriormente, os custos associados a este tipo de sistemas estão entre uma das principais barreiras. No entanto, outra dificuldade foi referida, até mesmo com maior expressão, que se prende com a resistência à mudança sentida junto dos colaboradores, especialmente nas lojas de carácter familiar e mais tradicional, onde os colaboradores trabalham há muitos anos, da mesma maneira e são mais velhos, o que também dificulta a compreensão de certas dinâmicas inerentes à tecnologia. A dificuldade da aplicação, apesar de ter sido

referida, não aparece como sendo um dos principais impedimentos, uma vez que esta pode ser facilmente aplicada. No entanto, não é muito bem recebida por alguns colaboradores.

Assim, a última proposição, a proposição 6: “o desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação são barreiras importantes no momento de adoção de tecnologias inovadoras “ encontra-se parcialmente validada, uma vez que, identificou-se a resistência à mudança por parte dos colaboradores, especialmente os mais velhos, devido a dificuldades na compreensão da tecnologia mas também a não quererem mudar os seus métodos de trabalho como uma das principais barreiras. No entanto, também se identificou as questões relacionadas com aspetos financeiros, tanto no custo de implementação, custos de manutenção e também na dificuldade de aprovação de orçamentos relativos à tecnologia por parte da direção.

5.4. Síntese e Conclusão

As tecnologias são uma realidade em todos os setores, sendo que o retalhista de vestuário e calçado não é exceção. Com a análise dos dados ficou patente que estas são uma mais valia para as PME deste setor, trazendo impactos positivos tanto para o retalhista como para o consumidor, aumentando a sua produtividade e melhorando a experiência de compra, respetivamente. Apesar de serem empresas com recursos mais limitados, uma boa gestão dos custos permite a implementação de um sistema tecnológico com eventual retorno, no que toca às vendas, devido a um aumento da eficiência dos processos associados a esta atividade. Portanto, pode-se afirmar que o impacto da implementação da adoção das tecnologias em PME de retalho de roupa e calçado é bastante positivo, trazendo várias vantagens às empresas.

Relativamente ao segundo objetivo, ou seja apresentar as principais barreiras à adoção de tecnologias, os entrevistados indicaram, essencialmente, dois grandes tipos: aquelas relacionadas com os seus recursos humanos, e a resistência destes para com a mudança e a dificuldade no entendimento das dinâmicas e características da tecnologia em causa e, por outro lado, os custos associados à implementação deste tipo de sistemas, que não se resumem apenas ao momento da implementação, mas também de manutenção e atualização, assim como a aprovação por parte das chefias em relação aos orçamentos destes sistemas. Estas barreiras são ultrapassadas, relativamente aos recursos humanos, com formações e ações de sensibilização, sendo necessário que estes entendam que para que as empresas possam acompanhar a concorrência e o mercado, têm, obrigatoriamente,

de se atualizarem tecnologicamente. A segunda barreira ultrapassa-se através de uma boa escolha de fornecedores, com a melhor relação qualidade-preço, com uma boa gestão, equilibrada e controlada, e com ações de esclarecimento com as direções, mostrando as vantagens e retornos que este tipo de sistemas podem trazer às empresas.

Há ainda que referir que cada vez mais a compra *online* é uma realidade, especialmente no público jovem, sendo que outros segmentos do público começam também a adotar este tipo de compra. No entanto, o comércio tradicional nunca irá desaparecer, uma vez que as pessoas continuam a gostar de ver e experimentar os produtos no momento.

6. Conclusão

6.1. Introdução

O presente trabalho pretendeu demonstrar quatro objetivos de investigação e de acordo com os quais foram enumeradas seis proposições referentes a adoção de tecnologias inovadoras em estabelecimentos de retalho de vestuário e calçado. Procurou-se assim perceber se empresas portuguesas retalhistas de calçado e vestuário inovam nos seus pontos de venda físicos.

No segundo capítulo foi feita uma revisão teórica do tema em investigação, onde foram examinados os principais conceitos desta dissertação. Tendo em conta a revisão de literatura realizada, que permitiu a definição dos objetivos a atingir e as proposições, como a metodologia mais conveniente à execução desta dissertação. Através das treze entrevistas realizadas, foi possível atingir os objetivos definidos neste estudo.

Assim, o presente capítulo termina a investigação, sintetizando as conclusões do trabalho. A secção 6.2 apresenta as principais conclusões desta dissertação. De seguida, a secção 6.3 expõe os contributos do estudo e a secção 6.4 as limitações do estudo e contribuições futuras. Finalmente, a secção 6.5. sintetiza o presente capítulo.

6.2. Principais Conclusões

A presente secção pretende analisar as principais conclusões em relação à revisão de literatura e à posterior investigação empírica retiradas ao longo deste trabalho.

Com a realização desta investigação conclui-se que entre as tecnologias mais adotadas pelas empresas inquiridas estão: o POS, o terminal de pagamentos automáticos (TPA) o sistema certificado de faturação, a loja *online*, a Internet, o telefone, as redes sociais para publicitar a empresa e o serviço de distribuição na casa do cliente.

No que diz respeito às tecnologias adotadas quer nas tecnologias a adotar, há uma preocupação das empresas no momento de compra no sentido de facilitar o ato aos seus clientes, pois existe a preocupação de inserir tecnologias que vão de acordo às expectativas dos clientes, quer vá de encontro às suas capacidades de utilização dessa mesma tecnologia.

Nesse sentido, como foi possível comprovar através do estudo empírico, as tecnologias de informação e comunicação são uma realidade no funcionamento do dia a dia das empresas, sendo ferramentas essenciais para o desenvolvimento de boas experiências de compra e venda.

Importa salientar que devido às suas vantagens para o desenvolvimento dos negócios as empresas retalhistas de calçado e vestuário encontram-se profundamente motivadas para inserirem estas tecnologias nas suas lojas, sendo que, das motivações enunciadas destacam-se a maximização e otimização dos recursos, tanto humanos como físicos, aumentando deste modo a eficiência dos processos associados ao funcionamento da loja, a atualização da marca/loja face à concorrência e às procuras do mercado e, naturalmente, o aumento do desempenho que se traduz no aumento das vendas e naturalmente no aumento do lucro.

No entanto, apesar da grande concorrência presente neste setor, já se verificam nas lojas mais jovens, mas também nas mais antigas e familiares, que pretendem acompanhar a evolução do mercado. Desta forma, e apesar de muitas vezes haver uma resistência inicial, as lojas mais antigas e tradicionais e normalmente familiares adotam tecnologias de modo a facilitar o seu trabalho diário.

Neste contexto, as tecnologias são uma realidade em todos os setores, sendo que o de calçado e vestuário e calçado não é exceção. Essas ferramentas e procedimentos são uma mais valia, trazendo impactos positivos tanto para o retalhista como para o consumidor, aumentando a sua produtividade e melhorando a experiência de compra, respetivamente.

Existem, ainda outros fatores que podem ajudar para que os impactos expectáveis sejam conseguidos, pois apesar de serem empresas com recursos mais limitados, uma boa gestão dos custos permite a implementação de um sistema tecnológico com eventual retorno, no que toca às vendas, devido a um aumento da eficiência dos processos associados a esta atividade.

No entanto, aquando da adoção de tecnologias surgem algumas dificuldades que devem ser ultrapassadas. Os obstáculos que os entrevistados indicam como mais influenciadoras são dois grandes tipos: aquelas relacionadas com os seus recursos humanos, e a resistência destes para com a mudança e a dificuldade no entendimento das dinâmicas e características da tecnologia em causa e, por outro lado, os custos associados à implementação deste tipo de sistemas, que não se resumem apenas ao momento da implementação, mas também de manutenção e atualização, assim como a aprovação por parte das chefias em relação aos orçamentos destes sistemas.

Contudo, é importante responder a estes obstáculos e contorná-los e de acordo com as entrevistas realizados, conclui-se que estas barreiras são ultrapassadas, relativamente aos recursos humanos, com formações e ações de sensibilização, sendo necessário que estes entendam que para que as empresas possam acompanhar a

concorrência e o mercado, têm, obrigatoriamente, de se atualizarem tecnologicamente. A segunda barreira supera-se através de uma boa escolha de fornecedores, com a melhor relação qualidade-preço, com uma boa gestão, equilibrada e controlada, e com ações de esclarecimento com as direções, mostrando as vantagens e retornos que este tipo de sistemas podem trazer às empresas.

É ainda importante mostrar que cada vez mais a compra *online* é uma realidade, em particular no público jovem, sendo que outros segmentos de clientes começam também a seguir este método. No entanto, há empresas que contrariam esta posição de mercado e face à atual realidade pandémica, pode vir a ser um problema num futuro próximo.

Estudada a literatura e as múltiplas teorias foi viável criar várias proposições que foram analisadas. As proposições ajudam assim a encaminhar às conclusões da investigação.

Em relação às proposições sobre as características da adoção de tecnologias no retalho, principiamos pela proposição 1, onde se pretende verificar se as tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário e podemos considerar esta proposição parcialmente validada uma vez que, de facto, os entrevistados concordam que as tecnologias de comunicação estão altamente disseminadas por estas PME retalhistas. No entanto, e cada vez mais, as tecnologias de informação fazem parte do dia-a-dia do funcionamento destas empresas.

Ainda através do discurso dos entrevistados ficamos a perceber que apesar das tecnologias de comunicação serem cada vez mais importantes para o funcionamento destas PME, nomeadamente as redes sociais, outras ferramentas estratégicas são apontadas que ajudam a melhorar o funcionamento da loja, tais como, as tecnologias de informação, como é o caso dos sistemas internos de informação, de forma a perceber como a loja funciona, quais as necessidades imediatas, ajudando no processo de decisão e assim melhorando a experiência do consumidor. Assim, atualmente, estas empresas parecem adotar um conjunto de tecnologias que reúnam tanto a parte da informação como a parte da comunicação, num sistema integrado, que permita a maximização dos seus recursos, a otimização dos processos e, naturalmente, um aumento da produtividade, que se traduz nas vendas e no aumento do lucro.

Em relação à proposição 2 que diz respeito ainda às características da adoção de tecnologias no retalho, procura-se comprovar que “pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas

lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas”, esta proposição é validada pelas palavras dos entrevistados, sendo que são enumeradas várias motivações desde a atualização da marca/loja face à concorrência e às procuras do mercado, e naturalmente ao aumento do lucro e desde o aumento da eficiência dos processos associados à compra e venda.

Ainda no que concerne a esta proposição, os entrevistados destacam que se encontram motivados relativamente à adoção de tecnologias inovadoras nas suas lojas. Isto, porque atualmente as tecnologias fazem parte do dia-a-dia de uma empresa, tanto na parte de quem vende como de quem compra, sendo que estas ferramentas permitem a maximização da experiência da compra, permitindo um aumento de vendas e também uma diminuição no tempo e nos erros relacionados com os processos de compra e de venda.

Por último a proposição 3 encerra o conjunto de proposições em análise em relação às características da adoção de tecnologias no retalho. Assim a proposição 3, diz respeito às equipas de gestão e procura compreender se “a adoção de tecnologias em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário é mais provável em equipas de gestão mais jovens”, tal proposição não se encontra validada, porque de acordo com as atuais procuras de mercado, quer em empresas jovens como em empresas mais antigas, as mesmas tem que se manter tecnologicamente atualizadas de forma a manterem-se relevantes para os seus clientes.

Naturalmente, apesar de as empresas mais jovens mostrarem uma tendência maior para as novas tecnologias, devido ao contexto natural em que nasceram, as empresas mais antigas dispõem a atualizarem-se do mesmo modo, como por exemplo a Bruxelas e a Marques Soares que aliam as inovações tecnológicas às tradições de vendas de proximidade. Atualmente, para que as empresas se conservem interessantes têm de se atualizar tecnologicamente de forma a seguir as exigências e necessidades do mercado.

Apesar de, naturalmente, as empresas mais jovens apresentarem uma propensão diferente para as novas tecnologias, devido ao contexto natural em que nasceram, as marcas mais antigas tendem a atualizarem-se do mesmo modo, veja-se o exemplo da Bruxelas e da Marques Soares, aliando as inovações tecnológicas à tradição de vendas de proximidade. Hoje em dia, para que as marcas se mantenham relevantes têm de se atualizar tecnologicamente de modo a acompanhar as necessidades e exigências do mercado.

Em relação ao comportamento proveniente da inovação no retalho começamos por analisar a proposição 4 que procura comprovar que as “empresas retalhistas de

calçado e vestuário terão receptividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização”. Deste modo, a proposição 4 é validada pelos dados recolhidos, pois se a adoção de tecnologias traz benefícios a estas empresas, naturalmente estas irão adotar, sistemas que possibilitem aumentar o seu desempenho, o serviço prestado ao cliente e que permitam acompanhar a concorrência.

Ao analisar as entrevistas ficou patente que, a implementação de tecnologias inovadoras nas PME retalhistas de calçado e vestuário traz impactos bastante positivos, tanto na ótica do retalhista como na ótica do consumidor, agilizando processos que antes eram morosos e falíveis, assim como melhorar a experiência por parte do consumidor, contribuindo para a fidelização deste, o que o leva a repetir as compras e assim aumentar o lucro da empresa.

De seguida, a proposição 5 diz respeito aos meios financeiros e como “empresas retalhistas de calçado e vestuário de pequena e média dimensão, com menos recursos financeiros, tendem a ser pouco propensas a inovar”, esta proposição não é válida, pois, apesar de os custos associados à adoção de tecnologias nos espaços físicos, estes não são motivos impedidores de as implementar, havendo uma exigência de se fazer a melhor escolha de acordo com a realidade da empresa.

Ainda referente aos recursos financeiros, estas são empresas com recursos financeiros menores quando comparados, logicamente, com grandes retalhistas. No entanto, todas as empresas entrevistadas manifestaram o seu interesse em inovar e em adotar tecnologias que possibilitem uma melhoria na performance e no serviço prestado, uma vez que, a médio e longo prazo, este é um investimento seguro. As empresas em análise declaram que muitas vezes os custos revelam ser uma dificuldade para a implementação, no entanto, não é um impeditivo, estando o segredo num controlo de custos e numa boa gestão.

Por último, a proposição 6: “o desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação são barreiras importantes no momento de adoção de tecnologias inovadoras” encontra-se parcialmente validada, uma vez que, constatou-se a resistência à mudança por parte dos funcionários, particularmente os mais velhos, devido à dificuldade na compreensão da tecnologias mas também a não pretenderem alterar os seus métodos de trabalho como um dos principais obstáculos. Por outro lado, conjuntamente identificou-se questões relacionadas com aspetos financeiros, tanto no custo de implementação, custos de manutenção e também na dificuldade de aprovação de orçamentos relativos à tecnologia por parte da chefia.

Como referido anteriormente, em termos das dificuldades de implementação, os custos associados a este tipo de sistemas estão entre uma das principais barreiras. No entanto, outra dificuldade mencionada pelos entrevistados, até mesmo com maior expressão, prende-se com a resistência à mudança sentida junto dos colaboradores, especialmente nas lojas de carácter familiar e mais tradicional, o que dificulta a compreensão de certas dinâmicas inerentes à tecnologia. A dificuldade da aplicação, apesar de ter sido referida, não aparece como sendo um dos principais impedimentos, uma vez que esta pode ser facilmente aplicada, no entanto não é muito bem recebida por alguns colaboradores.

A tabela 13 expõe as proposições em análise e se são ou não validadas com base neste estudo.

Tabela 13: Validação das proposições formadas

Proposição	Conclusão
Proposição 1: Tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário.	✓
Proposição 2: Pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas.	⚠
Proposição 3: A adoção de tecnologias em pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário é mais provável em equipas de gestão mais jovens.	✗
Proposição 4: Empresas retalhistas de calçado e vestuário terão recetividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização.	✓
Proposição 5: Empresas retalhistas de calçado e vestuário de pequena e média dimensão, com menos recursos financeiros, tendem a ser pouco propensas a inovar.	✗
Proposição 6: O desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação são barreiras importantes no momento de adoção de tecnologias inovadoras.	⚠

Legenda		
✓ Validada	⚠ Parcialmente Validada	✗ Não Validada

Fonte: Autora

Este estudo possibilitou validar duas das seis proposições e parcialmente validar também duas, manifestando assim o interesse das empresas retalhistas em adotar tecnologias inovadoras.

A validação das proposições formadas permite também validar o modelo teórico realizado nesta investigação, conseguindo assim provar que as tecnologias de comunicação são o tipo mais difundido de tecnologia no seio de pequenas e médias

empresas retalhistas de calçado e vestuário; e que estas empresas terão uma maior receptividade em adotar tecnologias inovadoras, uma vez que dessa adoção resultem impactos ou benefícios para a organização. Contudo, barreiras como o desconhecimento de determinadas tecnologias e a complexidade em termos de dificuldade na sua aplicação foi apenas parcialmente validada, assim como apenas PME retalhistas motivadas face à adoção de tecnologias inovadoras nas lojas físicas tendem a ser mais recetivas à implementação das mesmas.

Esta dissertação possibilitou responder ao objetivo geral: compreender o fenómeno da inovação no retalho, particularmente no que diz respeito à adoção de tecnologias inovadoras nos espaços físicos. Com este estudo podemos concluir que, as empresas deste setor retêm uma ideia mais clara do que pode surgir após a adoção de determinada tecnologia e que obstáculos podem surgir. Assim, como qual a tecnologia a adotar mais adequada à sua atividade para obter determinado impacto.

6.3. Contributos do Estudo

Na presente secção são apresentados os contributos do estudo considerando a opinião dos entrevistados, os responsáveis pelo retalho de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal. Estas opiniões podem ser relevantes para entender os objetivos do presente estudo, tendo em conta a revisão de literatura que a fundamenta.

A importância das tecnologias tende a aumentar num mundo cada vez mais globalizado. Os resultados deste estudo mostram que a adoção de tecnologias procura facilitar o ato de compra aos seus clientes, pois existe a preocupação de adotar tecnologias que vão de acordo às expectativas dos clientes. Estas tecnologias são também uma realidade no funcionamento do dia a dia das empresas, sendo ferramentas essenciais para o desenvolvimento de boas experiências de compra e venda.

A adoção de uma nova tecnologia tem como propósito originar efeitos positivos nas empresas. No entanto, para que esse objetivo se realize há um extenso caminho a explorar. Nesse caminho têm que ser superados vários obstáculos que podem ser ou não facilmente superados. Dessa forma, é importante que as empresas se mantenham atualizadas e façam com que a empresa cresça. Se seguirem esse caminho, será mais fácil diminuir as barreiras para a adoção de tecnologias. Uma empresa atualizada consegue diminuir mais facilmente a falta de recursos financeiros e o acesso ao crédito e pode reduzir o desconhecimento das vantagens de uma nova tecnologia. A expansão e

crescimento das empresas diminuirá o desconhecimento de vantagens de uma nova tecnologia, a ausência de meios financeiros, a carência de unanimidade dentro da empresa e o atraso no processo de adoção de tecnologia.

6.4. Limitações do Estudo e Contribuições Futuras

No decorrer de qualquer dissertação é habitual deparar-se com alguns obstáculos e limitações que impedem a conclusão do que é desejado. Esta investigação não é uma exceção.

A limitação mais significativa neste estudo prendeu-se com a recolha de dados, isto é, ao reduzido número de entrevistas, que está relacionada com o reduzido número de respostas por parte dos sujeitos do setor em estudo. Uma recolha de dados desta natureza exige muito tempo e muita insistência. O agendamento de entrevistas foi um processo extenso, também associado à pandemia instalada, onde maior parte das empresas contactadas não se mostraram empenhadas em colaborar no estudo e outras encontravam-se impossibilitadas de colaborar dada a carregada agenda dos responsáveis e a sobrecarga de tarefas consequentes da crise pandémica. Ainda importa referir que a dependência que se gera sobre a resposta dos entrevistados é um grande obstáculo pois pode vir a ter efeitos numa investigação desta natureza.

Ainda que o estudo empírico tenha chegado a um ponto de saturação, onde os dados encetavam por ser repetitivos, ainda assim a investigação poderia ser mais rica se mais empresas fossem colaborativas ao agendamento da entrevista.

Para uma investigação futura poderá ser interessante aplicar um estudo quantitativo debruçado na mesma temática da presente dissertação e possibilitaria comparar os resultados obtidos com as conclusões assinaladas nesta investigação. Poderá também ser relevante com o recurso ao estudo quantitativo e uma amostra representativa, estender os resultados conseguidos e criar um cenário sectorial.

Desejamos que esta dissertação desperte futuros investigadores a curiosidade em compor trabalhos relacionados com esta temática em Portugal.

6.5. Síntese e Conclusão

Esta investigação procurou estudar a adoção de tecnologias por parte de pequenas e médias empresas retalhistas de calçado e vestuário em Portugal, usando como método de recolha de dados a entrevista.

Foram retratadas algumas limitações na secção anterior que são causadas pelo método de recolha de dados empregue neste trabalho. Que apesar de se mostrar como o mais adequado, requeria mais tempo para ser composto tal como a contribuição apresentada para trabalho futuro.

Contudo, apesar das limitações encontradas, como é habitual no decorrer que qualquer trabalho de investigação, os objetivos deste estudo foram no geral alcançados. Também consideramos que foram dados contributos relevantes para pequenas e médias empresas de retalho de vestuário e de calçado que queiram adotar tecnologias.

Com esta investigação, as PME deste setor ficam com uma noção mais esclarecedora do que pode suceder à sua empresa depois da adoção de uma nova tecnologia, que impedimentos terão que superar e qual a melhor tecnologia a adotar para alcançar um certo objetivo.

Esta dissertação permitiu concluir que ao nível das tecnologias que originam maior impacto, foram reconhecidas as tecnologias de informação como o tipo mais difundido. O uso das redes sociais, a Internet e as tecnologias que requerem o uso da Internet foram as mais distinguidas. Estas tecnologias permitem a maximização dos recursos, a otimização dos processos e, naturalmente, um aumento da produtividade, que se traduz nas vendas e no aumento do lucro

Apêndices

Apêndice I – Guião de Entrevista

1. Enquadrar a empresa/marca (por exemplo, história da empresa/marca, idade, nº de funcionários, comunicação ao público/consumidor, etc).
2. A sua empresa/marca quantos estabelecimentos físicos possui?
3. Nos últimos anos, que tecnologias foram adotadas pela sua empresa nos estabelecimentos físicos? E nos próximos anos, quais são as que pretende adotar? (Exemplo: POS, Terminais de pagamento automático, Sistema certificado de faturação, Cartão de cliente, Loja Online, Serviço de distribuição à casa do cliente, RFID, CRM, Internet, Telefone, Redes sociais para publicitar a empresa, etc)
4. Como é que as pequenas e médias empresas/marcas criam experiências únicas que fazem o consumidor sentir a marca a todos os níveis? (desde a forma como são recebidos, o ambiente de loja, as montras, o merchandising,...)
5. As grandes cadeias de retalho são exemplos para as PME retalhistas no que toca à adoção de tecnologias inovadoras nos espaços físicos. O que aprenderam, que pode ser replicado para o negócio das pequenas marcas?
6. Nas organizações ao implementar novas tecnologias, as organizações precisam gerir processos de mudança que envolvem pessoas, sistemas, estruturas, atividades, espaço, entre outros (Markus 2004). Na sua opinião, o que leva as empresas a adotar tecnologias inovadoras nos espaços físicos?
7. Quais os principais motivos que influenciaram a decisão de adotar tecnologias de inovação no retalho nos seus espaços?
8. A dimensão da empresa também é uma questão importante a ter em conta ao categorizar as tecnologias a usar. Por exemplo, os grandes retalhistas, como a Zara com centenas de lojas, são mais propensos a tentar investir em novas tecnologias do que empresas menores que têm apenas uma ou mais lojas especializadas. Na sua opinião, são as pequenas e médias empresas, com menos recursos que mais podem beneficiar da adoção de tecnologia no retalho?
9. No decorrer da adoção das tecnologias nos espaços físicos, quais os impactos/consequências sentidos por essa mesma adoção? Quer na ótica do retalhista quer na ótica do consumidor
10. No caso dos consumidores mais jovens é possível falarmos já de uma preferência pelo retalho eletrónico ao invés do retalho tradicional?

11. Quando as empresas obtêm um benefício baixo tendem a evitar mudanças e não adotar tecnologia, enfrentando assim as principais barreiras à adoção de tecnologias. Aquando da adoção de tecnologias, que impedimentos foram sentidos?
12. De que forma as barreiras à adoção de tecnologias foram ultrapassadas?

Apêndice II – Consentimento Informado

Declaração Consentimento Informado – Ana Sousa



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

[assinatura do entrevistado]

____/____/____
[data]



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

CONHAQUE - CONEÇÕES DA MODA, SA.
RUA DE S. VICENTE Nº 276 - SOUSA
4650-502 (BORGUENHAS) - PORTUGAL
N.º CC: 211735410

[assinatura do entrevistado]

12/10/2020
[data]

Declaração Consentimento Informado – SMK



Universidade do Minho
Faculdade de Economia e Gestão

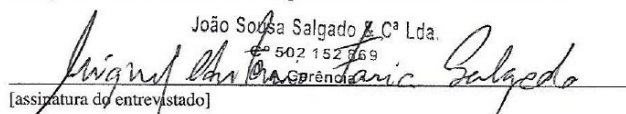
DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

João Sousa Salgado & Cª Lda.
N.º 502 152 969
Grândola

[assinatura do entrevistado]

14, 10, 2020
[data]

Declaração Consentimento Informado – Mike Davis



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.


CLASSE & DISTINÇÃO
COMÉRCIO DE VESTUÁRIO, S.A.
Estrada Exterior da Circunvalação, 662 - 1.º
4435-177 RIO TINTO
Contribuinte N.º 503 733 407

15 / 10 / 2020
[data]

Declaração Consentimento Informado – Foreva



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tomado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.


[assinatura do entrevistado]

13/10/2020
[data]

Declaração Consentimento Informado – Manuel Alves



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.


[assinatura do entrevistado]

12/10/2020
[data]



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

Maílda Santos
[assinatura do entrevistado]

12, 10, 2010
[data]

Declaração Consentimento Informado – Cavalinho



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

Raquel Pereira da Silva
[assinatura do entrevistado]

12/10/2020
[data]



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

Eduardo Paulo Ferreira Martins

[assinatura do entrevistado]

12/10/2020

[data]

Declaração Consentimento Informado – Laranjinha



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

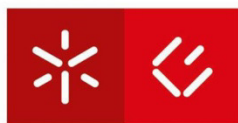
Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.

Ana Vasquez

[assinatura do entrevistado]

13 / 10 / 2020

[data]



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.



[assinatura do entrevistado]

12 / 10 / 2020

[data]

Declaração Consentimento Informado – Marques Soares



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

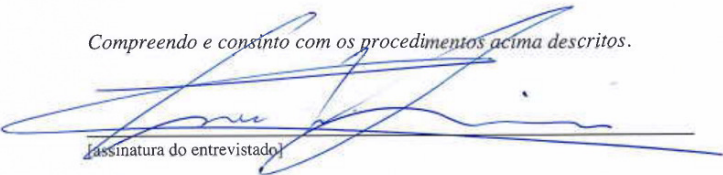
DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.


[assinatura do entrevistado]

12 / 10 / 2020
[data]

Declaração Consentimento Informado – Forte Store



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eduarda Matilde Salgado Gonçalves autora da dissertação de mestrado “Estudo sobre Inovação no Retalho – Adoção de Tecnologias Inovadoras em PME’s Retalhistas de Calçado e Vestuário” sob a orientação do Prof. Dr. Vasco Eiriz, ciente dos objetivos delineados na Política de Proteção de Dados Pessoais, na Legislação Nacional de Proteção de Dados e no Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, está totalmente empenhada em tudo quanto diz respeito à proteção de dados dos entrevistados enquanto direito fundamental protegido pela legislação nacional e europeia.

Nesse sentido, o tratamento dos dados obtidos assegura o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A autora assegura que qualquer publicação, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada. A recolha e análise de dados da investigação serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório da Universidade do Minho. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Compreendo e consinto com os procedimentos acima descritos.


[assinatura do entrevistado]

12/10/2020
[data]

Referências

- Adebanjo, D.; Michaelides R. (2010). Analysis of Web 2.0 enabled e-clusters: A case study. Technovation, 30(4): 238–248.
- Adesina, A. A.; Zinnah, M. E. (1993). Technology characteristics, farmers perceptions and adoption decisions. A tobit model application in Sierra Leone. Agricultural Economics, 9(4): 297-311.
- Agarwal, R. (2000). Individual acceptance of information technologies. Educ. Technol. Res. Dev., 40: 90-102.
- Agis, D. (2012). Retail 3.0 Futuro Físico e Virtual – Estudo do ponto de venda da moda portuguesa. ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Alford, P.; Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. The Service Industries Journal, 35(11-12): 655-669.
- Alvarez *et al.*, (2016). Improving retail efficiency through sensing technologies: A survey. Pattern Recognition Letters, 81: 3-10.
- ATP (2011). Guia dos principais canais de distribuição do setor têxtil do vestuário. Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Barbosa, N.; Eiriz, V.; Faria, A. (2013). Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy. Innovation: Management, Policy & Practice, 15(1): 97-111.
- Barbosa, N.; Eiriz, V.; Ferreira, V. (2016). Motivos da adoção de tecnologias pelas micro e pequenas empresas distribuidoras de produtos alimentares. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 4(1): 52-65.
- Barbosa, N.; Eiriz, V.; Ferreira, V. (2018). Impacts of Technology Adoption by Small Independent Food Retailers. Journal of Small Business Management <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12413>
- Barbosa, N.; Eiriz, V.; Lima, V. (2017). Acesso a recursos através de redes de relacionamento: a perspetiva das empresas de um *cluster* de calçado do norte de Portugal. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 13(1): 32-53.
- Barbosa, Fernando (2012). Avaliação e adoção de tecnologias das universidades pelas empresas. Tese de Mestrado em Engenharia Industrial. Universidade do Minho.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo, Edições 70, Lisboa.

- Bennett, R.; Savani, S. (2011). Retailers preparedness for introduction of third wave (ubiquitous) computing applications: A survey of UK companies. International Journal of Retail & Distribution Management, 39(5): 306–325.
- Bluhm *et al.*, (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. Journal of Management Studies, 48(8): 1866-1891.
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods, Oxford, New York.
- Carvalho, Catarina (2014). Desenvolvimento de Marcas Coletivas Internacionais no Setor do Calçado. Tese de Mestrado em Marketing e Estratégia. Universidade do Minho.
- Chen, J.-S.; Tsou, H.-T. (2012). Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. Journal of Engineering and Technology Management, 29: 71–94.
- Dias, D. (2016). Estratégias de Marketing Internacional de Marcas de Luxo Portuguesas. Mestrado em Negócios Internacionais. Universidade do Minho.
- Druzijanic, M.; Renko, S. (2014). Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(5): 836–843.
- Eden, L.; Levitas, E.; Martinez R. (1997). The Production, Transfer and Spillover of Technology: Comparing Large and Small Multinationals As Technology Producers. Small Business Economics, 9(1), 53–66.
- Fernie, J. (1994). Quick response: an international perspective. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 24(6): 38-46.
- Ferreira, Vitor (2015). Estudo da Adoção de Tecnologias pelas Micro e Pequenas Empresas de Retalho Alimentar. Tese de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. Universidade do Minho.
- Fiorito, S. S.; Gable, M.; Conseur, A. (2010). Technology: Advancing retail buyer performance in the twenty-first century. International Journal of Retail & Distribution Management, 38(11/12): 879–893.
- Fortin, M. F. (2000). O Processo de investigação: da concepção à realização, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Loures.
- Gagliardi, D. (2013). Next generation entrepreneur: innovation strategy through Web 2.0 technologies in SMEs. Technology Analysis & Strategic Management, 25: 891–904.

- Gralho, A. (2015). Retalho Organizado vs Retalho Independente. Tese de Mestrado em Marketing. Instituto Universitário de Lisboa.
- Grewal *et al.*, (2011). Innovations in retail pricing and promotions. Journal of Retailing, 87: S43-S52.
- Grewal *et al.*, (2017). The Future of Retailing. Journal of Retailing, 93(1): 1-6.
- Grewal, D.; Kumar, V; Levy, M. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An organizing Framework. Journal of Retailing, 85(1): 1-14.
- Ha, Y.; Im, H. (2014). Determinants of mobile coupon service adoption: Assessment of gender difference. International Journal of Retail & Distribution Management, 42(5): 441–459.
- Hagberg, J.; Sundstrom, M.; Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. Int. J. Retail Distrib. Manag., 44 (7): 694-712.
- Hester, A.J.; Scott, J.E. (2008). A conceptual model of wiki technology diffusion. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, 1: 32-32.
- Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (1998). Strategic management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de marketing, Pearson Prentice Hall, 12 ed., São Paulo.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Lee, K.; Lim C. (2001). Technological regimes, catching-up and leapfrogging: Findings from the Korean industries. Research Policy, 30: 459–83.
- Markus, M.L. (2004). Technochange management: Using IT to drive organizational change. Journal of Information Technology, 19(1): 4–20.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, Academy of management Journal, 31(2): 280-308.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework, Advances in strategic management, 5(1): 1-67.
- Nguyen, T.H.; Newby, M.; Macaulay, M.J. (2013). Information Technology Adoption in Small Business: Confirmation of a Proposed Framework. Journal of Small Business Management, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12058>

- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. International Journal of Information Management, 34: 344-350.
- Pantano *et al.*, (2017). Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. J. Retail. Consum. Serv., 34: 88-94.
- Pantano *et al.*, (2018b). Knowledge Push Curve (KPC) in retailing: evidence from patented innovations analysis affecting retailers' competitiveness. J. Retail. Consum. Serv., 44: 150-160.
- Pantano *et al.*, (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. Int. J. Retail Distrib. Manag., 46(3): 264-282.
- Pantano, E.; Di Pietro (2012). Understanding Consumer's Acceptance of Technology-Based Innovations in Retailing Journal of Technology Management & Innovation, 7(4): 1 – 19.
- Pantano, E.; Servidio, R. (2012). Modeling innovative points of sales through virtual and immersive technologies. Journal of Retailing and Consumer Services, 19(3): 279–286.
- Pantano, E.; Vannucci, V. (2019). Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. Journal of Retailing and Consumer Services, 49(2019): 297–304.
- Pantano, E.; Viassone, M. (2014). Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(1): 41–47.
- Peixoto, Ana (2012). Comportamento Competitivo no Seio de Alianças Estratégicas Horizontais. Tese de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. Universidade do Minho.
- Peixoto, Paulo. “Modelo de consentimento informado”, Fontes de Informação Sociológica – Ética e Deontologia na Sociologia.
- Peltier, J.W.; Zhao, Y.; Schibrowsky, J.A. (2012). Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. International Small Business Journal, 30(4): 406–431.
- Perry, A. (2016). Consumers' acceptance of smart virtual closets. Journal of Retailing and Consumer Services, 33(C): 171-177.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York.
- Quintana *et al.*, (2016). Improving retail efficiency through sensing technologies: A survey. Pattern Recognition Letters, 81: 3-10.

- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais, 2^a Edição, Gradiva, Lisboa.
- Reinartz *et al.*, (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. Journal of Retailing, 87: S53-S66.
- Rese *et al.*, (2017). How augmented reality apps are accepted by consumers: A comparative analysis using scales and opinions. Technological Forecasting and Social Change, 124(C): 306-319.
- Rogers, E. M. (2017). Diffusion of Innovations, 4th ed., The Free Press, New York.
- Rogers E. M.; Allbritton M. M. (1995). Interactive communication technologies in business organizations. Journal of Business Communication, 32: 177–195.
- Roy *et al.*, (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. Technological Forecasting and Social Change, 124: 257-270.
- Shankar, V.; Yadav, M. S. (2011). Innovations in Retailing. Journal of Retailing, 87: S1-S2.
- Soares, P. (2008). Comunicação integrada de coleções de produtos de moda. Tese de Doutoramento em Engenharia Têxtil - Área de Conhecimento Gestão e Design. Universidade do Minho.
- Sorescu *et al.*, (2011). Innovations in Retail Business Models, Journal of Retailing, 87: S3-S16.
- Tidd *et al.*, (2005). Managing Innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3rd ed., John Wiley & Sons Ltd., England.
- Walter *et al.*, (2012). Moving recommender systems from on-line commerce to retail stores. Information System E-Business Management, 10: 367–393.
- Willems *et al.*, (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. Technological Forecasting and Social Change, 124(C): 228-242.
- Wirtz, B.W.; Schilke, O.; Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. Long Range Planning, 43(2/3): 272–290.
- Yin, R. K. (1989). Case Study Research Design and Methods. Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research Design and Methods (Vol. 2). Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc.