

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cátia Margarida Pereira Caldas

**O processo de transformação digital
em empresas de calçado em Portugal**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cátia Margarida Pereira Caldas

**O processo de transformação digital
em empresas de calçado em Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Beatriz da Graça Luz Casais

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que 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 RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

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

AGRADECIMENTOS

A concretização do presente trabalho de investigação, uma longa viagem marcada por inúmeros percalços pelo caminho, mas bastante enriquecedora a nível pessoal e profissional, reúne o contributo por parte de várias pessoas sem as quais não se teria tornado uma realidade. Desta forma, gostaria de expressar um agradecimento a todas as pessoas que de alguma forma estiveram do meu lado ao longo deste percurso.

À minha orientadora, a professora Beatriz Casais, por aceitar trabalhar comigo e se mostrar totalmente disponível desde o primeiro momento. Agradeço ainda pelas sugestões e comentários que me foi dando ao longo do trabalho, fundamentais para encontrar o melhor rumo em cada momento, bem como pelas palavras motivadoras, essenciais para a evolução desta dissertação.

Às empresas que fazem parte integrante desta investigação, em particular à Mónica Amaral, ao Egidio Alves, à Maria Miguel Duarte, à Rute Marques e à Carolina Nelas, pela vossa atenção e disponibilidade, indispensáveis para o desenvolvimento desta investigação.

Por fim, às pessoas mais importantes da minha vida. Aos meus pais, um agradecimento não é suficiente para demonstrar toda a gratidão que sinto. Não só pelo percurso académico que me proporcionam, mas também pelos valores, educação e amor incondicional. Sou e serei eternamente grata por tudo. Ao meu irmão, por todo o apoio e motivação constante neste processo. À minha querida avó, a minha “mãe a dobrar” e o meu pilar. À minha irmã de coração, a Carolina, pelas confidências, pelos desabafos nos momentos mais desafiantes e por nunca me deixar desmotivar. E a todos os meus amigos que fizeram parte desta jornada, por estarem sempre presentes, por me ouvirem nos momentos bons e menos bons e pela força necessária para alcançar esta etapa na minha vida.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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.

Título: O processo de transformação digital em empresas de calçado em Portugal

Resumo: A presente dissertação foi desenhada com o principal objetivo de discutir o processo de transformação digital em empresas do setor do calçado em Portugal. Trata-se de um setor por natureza exportador e maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas, às quais é exigido um processo contínuo e de constante adaptação no sentido de atender às rápidas mudanças de preferências dos clientes e das tendências da moda. Adicionalmente, ao cenário de um mercado cada vez mais global e competitivo, associa-se a acentuada volatilidade tecnológica que se vive na era digital, de modo que é imperativo um extenso e complexo processo de mudança organizacional, através da integração substancial de tecnologias digitais nos negócios, face às novas exigências e expectativas da sociedade contemporânea.

Tendo em conta o objetivo, foi adotada uma metodologia qualitativa de múltiplos casos de estudo. Foram submetidas cinco empresas de calçado reconhecidas no âmbito nacional – Augustha, Egídio Alves, Entrudo, Friendly Fire e Josefinas – ao confronto com os pressupostos teóricos sobre o processo de transformação digital. Com recurso a quatro entrevistas semiestruturadas e uma estruturada, conduzidas presencialmente, através do *Skype*, do telefone e via *e-mail*, foi possível realizar a recolha de dados primários. De modo a complementar e sustentar a informação obtida através das entrevistas, foi realizada uma análise dos canais digitais utilizados pelas empresas, por método de observação. Através do auxílio do *software NVivo*, foi possível realizar a análise de conteúdo das entrevistas e da observação de cada uma das empresas em estudo.

Os resultados sugerem que as empresas apresentam diferentes níveis quanto à capacidade de liderança e à capacidade digital, demonstrando estar em diferentes fases no que diz respeito ao processo de transformação digital. Dada a característica atual e dinâmica do processo estudado e exposto, decorrente do elevado ritmo de mudança tecnológica, as empresas devem adaptar constantemente o seu modelo de negócio no sentido de responder aos desafios da era digital e de alcançar o sucesso dos *Digital Masters*. Por esse motivo, é evidente que as empresas terão de otimizar no que concerne aos seus esforços de transformação digital, de forma contínua e de constante adaptação ao meio digital, a fim de serem reconhecidas num setor tão competitivo como é o do calçado.

Palavras-chave: Canais digitais, Capacidade de liderança, Capacidade digital, Setor do calçado, Transformação digital.

Title: The process of digital transformation in footwear companies in Portugal

Abstract: This dissertation was designed with the main objective of discussing the process of digital transformation in companies in the footwear sector in Portugal. It is an export sector and mainly constituted by micro and small companies, which are required a continuous process and constant adaptation in order to meet the rapid changes in customer preferences and fashion trends. In addition, the scenario of an increasingly global and competitive market is associated with the marked technological volatility that is being lived in the digital age, so that an extensive and complex process of organizational change is imperative, through the substantial integration of digital technologies in business, in view of the new requirements and expectations of contemporary society.

Taking the objective of this research into account, a qualitative methodology of multiple case studies was adopted. Five footwear companies recognized at the national level – Augustha, Egídio Alves, Entrudo, Friendly Fire and Josefinas – were submitted to the confrontation with the theoretical assumptions about the process of digital transformation. Using four semi-structured interviews and one structured interview, conducted in person, through Skype, telephone and e-mail, it was possible to collect primary data. In order to complement and sustain the information obtained through the interviews, an analysis of the digital channels used by the companies was performed by observation method. Using NVivo software, it was possible to analyze the contents of interviews and observation of each of the companies under study.

The results suggest that companies have different levels of leadership capability and digital capability, showing that they are at different stages as far as the process of digital transformation is concerned. Given the current and dynamic characteristic of the process studied and exposed, resulting from the high rhythm of technological change, companies must constantly adapt their business model in order to respond to the challenges of the digital age and achieve the success of Digital Masters. For this reason, it is obvious that companies will have to optimize their digital transformation efforts continuously and constantly adapting to the digital environment in order to be recognized in such a competitive sector as footwear.

Keywords: Digital channels, Leadership capability, Digital capability, Footwear sector, Digital transformation.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Motivação para o tema.....	1
1.2. Enquadramento do tema e relevância do estudo	1
1.3. Objetivos e questão de investigação	4
1.4. Abordagem metodológica.....	4
1.5. Estrutura da dissertação	5
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. Era digital	6
2.2. Transformação digital.....	8
2.2.1. Transformação digital ao nível interno	9
2.2.2. Transformação digital ao nível externo	14
2.2.3. Transformação digital ao nível holístico	17
2.3. Estratégia de transformação digital.....	20
2.4. Sucesso digital.....	26

2.5.	Negócio digital	29
2.5.1.	Comércio eletrónico.....	33
2.5.2.	Comércio móvel	37
2.5.3.	Comércio ubíquo	38
2.5.4.	Comércio social.....	39
2.5.5.	Mercado eletrónico	45
2.6.	Conclusão	47
3.	SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL	51
3.1.	Caracterização do setor	51
3.2.	Importância do setor na economia nacional.....	53
3.3.	Evolução do setor no país	56
3.4.	Desafios da era digital.....	65
3.5.	Conclusão	72
4.	METODOLOGIA.....	74
4.1.	Objetivos de investigação	74
4.2.	Design de investigação.....	75
4.3.	Unidade de análise e casos de estudo.....	77
4.4.	Recolha de dados	81
4.4.1.	Entrevista	83
4.4.2.	Observação	86
4.5.	Análise de dados	88
4.6.	Conclusão	91
5.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
5.1.	Análise da dimensão 1: Estratégia.....	93
5.2.	Análise da dimensão 2: Liderança.....	101

5.3.	Análise da dimensão 3: Cultura.....	104
5.4.	Análise da dimensão 4: Modelo de negócio	109
5.5.	Análise da dimensão 5: Pessoas	114
5.6.	Análise da dimensão 6: Operações/Processos	116
5.7.	Análise da dimensão 7: Experiência do cliente.....	120
5.8.	Análise da dimensão 8: Produtos	139
5.9.	Análise da dimensão 9: Rede de valor integrada.....	143
5.10.	Conclusão	146
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
6.1.	Conclusões.....	150
6.2.	Contributos e Implicações	153
6.3.	Limitações do estudo	154
6.4.	Sugestões para investigação futura	154
	BIBLIOGRAFIA	156
	ANEXOS	163

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Características das estratégias de transformação digital	25
Tabela 2 – Características do comércio eletrónico	34
Tabela 3 – Vantagens da adoção do comércio eletrónico no contexto B2B e B2C	35
Tabela 4 – Características do comércio móvel.....	38
Tabela 5 – Características do comércio ubíquo	39
Tabela 6 – Dimensões de transformação digital por dimensão organizacional.....	49
Tabela 7 – Peso da indústria do calçado na indústria transformadora, 2006 – 2018	54
Tabela 8 – Cinco principais mercados das exportações portuguesas de calçado (valor), 2018 .	55
Tabela 9 – Evolução da indústria do calçado em Portugal, 1974 – 1994.....	57
Tabela 10 – Evolução da indústria do calçado em Portugal, 1994 – 2017	60
Tabela 11 – Evolução da indústria do calçado em Portugal, 2008 – 2012.....	63
Tabela 12 – Quadro-Resumo da evolução da indústria do calçado em Portugal	65
Tabela 13 – Caracterização dos casos de estudo	80
Tabela 14 – Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas.....	82
Tabela 15 – Guião da entrevista	84
Tabela 16 – Caracterização das entrevistas	85
Tabela 17 – Guião de observação	88
Tabela 18 – Casos de estudo de acordo com a Q.3a.....	94
Tabela 19 – Casos de estudo de acordo com a Q.3b	96
Tabela 20 – Casos de estudo de acordo com a Q.3c.....	98
Tabela 21 – Casos de estudo de acordo com a Q.4	100
Tabela 22 – Casos de estudo de acordo com a Q.5a.....	102
Tabela 23 – Casos de estudo de acordo com a Q.5b	103
Tabela 24 – Casos de estudo de acordo com a Q.6a.....	105

Tabela 25 – Casos de estudo de acordo com a Q.6b	107
Tabela 26 – Casos de estudo de acordo com a Q.6c.....	108
Tabela 27 – Casos de estudo de acordo com a Q.1	109
Tabela 28 – Casos de estudo de acordo com a Q.2	113
Tabela 29 – Casos de estudo de acordo com a Q.7	115
Tabela 30 – Casos de estudo de acordo com a Q.8	118
Tabela 31 – Casos de estudo de acordo com a Q.9	119
Tabela 32 – Casos de estudo de acordo com a Q.10	121
Tabela 33 – Seguidores nas plataformas de redes sociais dos casos de estudo	126
Tabela 34 – Casos de estudo de acordo com a Q.11	138
Tabela 35 – Casos de estudo de acordo com a Q.12	142
Tabela 36 – Casos de estudo de acordo com a Q.13	144
Tabela 37 – Casos de estudo de acordo com a Q.14	145
Tabela 38 – Observação dos canais digitais dos casos de estudo	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Transformação digital segundo a dimensão organizacional	9
Figura 2 – Transformação digital ao nível interno	10
Figura 3 – Transformação digital ao nível externo.....	14
Figura 4 – Transformação digital ao nível holístico	18
Figura 5 – Relação entre estratégia de transformação digital e outras estratégias da empresa .	21
Figura 6 – Modelo de transformação digital.....	22
Figura 7 – Tipologia das estratégias de transformação digital	23
Figura 8 – Classificação das empresas segundo os níveis de capacidade digital e de liderança	27
Figura 9 – Relação entre negócio digital e comércio eletrónico	30
Figura 10 – Tipologia do comércio eletrónico segundo a relação comercial.....	31
Figura 11 – Relação entre <i>intranet</i> , <i>extranet</i> e <i>internet</i>	32
Figura 12 – Implantação geográfica das empresas da indústria do calçado em Portugal	52
Figura 13 – Planos estratégicos desenvolvidos pela APICCAPS, 1994 – 2020	67
Figura 14 – Página das marcas portuguesas de calçado no <i>website</i> da <i>Portuguese Shoes</i>	78
Figura 15 – Análise de conteúdo.....	90
Figura 16 – Metodologia da investigação.....	92
Figura 17 – Opção “Savoir-Faire” na página inicial do <i>website</i> da Josefinas	117
Figura 18 – Opção “Press” no <i>website</i> da Entrudo	123
Figura 19 – Opção “Recomendadas por” no <i>website</i> da Josefinas.....	123
Figura 20 – Fotografias do <i>Instagram</i> no <i>website</i> da Entrudo.....	124
Figura 21 – Exemplo de um testemunho no <i>website</i> da Josefinas.....	125
Figura 22 – Identificação da marca Egídio Alves por uma figura pública no <i>Instagram</i>	129
Figura 23 – Organização dos produtos da Augustha na <i>app Facebook</i>	131
Figura 24 – Organização dos produtos da Friendly Fire por coleção na <i>app Instagram</i>	131

Figura 25 – Identificação do produto na <i>app Facebook</i> e acesso ao <i>website</i> da Friendly Fire..	132
Figura 26 – Identificação do produto na <i>app Instagram</i> e acesso ao <i>website</i> da Augustha.....	132
Figura 27 – <i>App Josefinas</i>	134
Figura 28 – <i>App Power Stickers</i> da Josefinas	134
Figura 29 – Produtos “Power Stickers” da coleção “Power Woman” no <i>website</i> da Josefinas.	135
Figura 30 – Opção “Sem stock” num produto da Friendly Fire no <i>website</i> da Minty Square ...	137
Figura 31 – Opção “Por encomenda” num produto da Josefinas no <i>website</i> da Minty Square	138
Figura 32 – Secção de “Personalização” no <i>website</i> da Josefinas	141
Figura 33 – Secção da coleção “Para noivas” no <i>website</i> da Josefinas	142
Figura 34 – Classificação dos casos de estudo segundo os níveis de capacidade digital e de liderança	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de utilizadores de redes sociais a nível mundial, 2010 – 2023.....	40
Gráfico 2 – Estrutura por classes de dimensão, 2018	53
Gráfico 3 – Emprego e produção na indústria do calçado em Portugal, 1991 – 2009	59
Gráfico 4 – Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade, 2020	66
Gráfico 5 – Empresas portuguesas que fazem comércio eletrónico por classes de dimensão, 2018	68

ABREVIATURAS E SIGLAS

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

C2B – *Consumer-to-Business*

C2C – *Consumer-to-Consumer*

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3

CRM – *Customer Relationship Management*

e-Business – Electronic Business

e-Commerce – Electronic Commerce

e-Marketplace – Electronic Marketplace

e-WOM – Electronic Word-of-Mouth

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IoT – *Internet of Things*

IPC – Índice de Preços no Consumidor

m-Commerce – Mobile Commerce

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Micro, Pequena e Média Empresa

PUM – Preço Unitário Médio

s-Commerce – Social Commerce

TDIC – Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

u-Commerce – Uber Commerce

UGC – *User-Generated Content*

1. INTRODUÇÃO

A presente investigação enquadra-se no âmbito do segundo ano curricular do Mestrado em Economia Industrial e da Empresa pela Universidade do Minho, como dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia Industrial e da Empresa. A opção por esta área resulta do interesse da autora em temas de natureza empresarial e apetência em compreender os mercados e as suas externalidades sobre as empresas.

1.1. Motivação para o tema

A escolha da temática resultou daquilo que foi o interesse particular da autora em analisar uma área de atividade do tecido empresarial português que ilustrasse um paradigma de sucesso – o setor do calçado – numa sociedade digitalmente conectada e num contexto de mudanças rápidas e imprevisíveis, sobretudo no mercado da moda no qual o setor do calçado se integra, como consequência das rápidas mudanças de preferências dos clientes e das tendências da moda. No entender da autora seria pertinente perceber se este setor, por natureza exportador e maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas, está a explorar as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais e a responder aos desafios decorrentes da era digital.

Desta forma, a autora consegue conciliar os seus conhecimentos académicos, visto que o tema constituiu um objeto de estudo importante no quadro da formação recebida nas unidades curriculares Estratégia Empresarial e Marketing Digital, com os seus interesses profissionais e gosto pessoal pelo mundo da moda.

1.2. Enquadramento do tema e relevância do estudo

Vivemos numa nova era digital (Bharadwaj et al., 2013). Sessenta anos após o seu início e uma década depois do seu desenvolvimento acentuado, as palavras ubiquidade, interatividade, mobilidade, conectividade, globalização e velocidade de acesso assumem um papel preponderante na caracterização da nova era em que vivemos (Lam & Law, 2019), descrita pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2018) como a quarta revolução industrial, também conhecida como indústria 4.0.

Os recentes desenvolvimentos de novas tecnologias digitais resultaram em consideráveis alterações na vida em sociedade. O ser humano acostumou-se a estar cada vez mais *online*, dependendo de um *smartphone*, de um *tablet*, de um *desktop* ou de outro dispositivo móvel para as tarefas mais rotineiras do seu dia-a-dia (Lam & Law, 2019), seja para ver a meteorologia, consultar as notícias do dia, verificar o estado do trânsito ou fazer uma compra *online*. A tecnologia, em geral, veio trazer mais comunicação, mais informação, mais produtos e serviços, mais negócios, mais oportunidades, mas também novos desafios às empresas (Isaiás et al., 2017). Todas as mudanças no panorama social têm um reflexo no contexto empresarial, o que requer diversas transformações no ambiente de negócios tradicional e na forma como as empresas funcionam (Crittenden et al., 2019), como modo de sobrevivência às novas exigências da sociedade digital (Tekic & Koroteev, 2019). Esta mudança organizacional é conhecida como o processo de transformação digital das empresas.

O processo de transformação digital está a tornar-se num tópico primordial para as empresas de todo o mundo, independentemente do setor de atividade em que se integram (Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2015; von Leipzig et al., 2017). No entanto, a história sobre a transformação digital tem sido atormentada por várias tentativas fracassadas, de modo que há empresas incapazes de acompanhar o ritmo da nova era digital e algumas até deixam de existir (Tekic & Koroteev, 2019). Por um lado, as empresas centram-se exclusivamente na tecnologia (Westerman, 2018), esquecendo-se de outras áreas mais vastas de decisão estratégica (Kane et al., 2015). Por outro lado, os conhecimentos e capacidades construídos ao longo dos anos, para lidar com a identificação e resolução de problemas no ambiente físico, impedem a evolução digital das empresas (Tekic & Koroteev, 2019). Portanto, os gestores carecem, ainda, de clareza sobre as considerações estratégicas nos seus esforços de transformação digital (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015).

O tecido empresarial português é historicamente composto por uma maioria de micro, pequenas e médias empresas – mais de 99% do total das empresas (Banco de Portugal, 2019) – em particular na região Norte do país. Dado que o setor do calçado em Portugal apresenta uma forte concentração geográfica num número limitado de concelhos, sobretudo na região Norte do país, justifica que seja maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas (APICCAPS, 2018) e considerado um cluster relevante no contexto da economia nacional (Porter, 1990). Por essas duas razões, a análise do desempenho das empresas portuguesas de calçado no âmbito da

economia digital é fundamental para o crescimento económico do país e até representativo da estrutura dimensional maioritária do tecido empresarial português.

O setor do calçado em Portugal tem percorrido um longo caminho nas últimas décadas, especialmente após a grande crise que viveu na viragem para o século XXI (Sena-Dias et al., 2015). Hoje, é o setor que está a atingir os dois mil milhões de euros anuais em exportações, ultrapassando os 100% de fluxo de exportação e quebrando recordes históricos, e que se autointitula o “mais sexy” não só em Portugal, mas em toda a Europa. O calçado português está, assim, a tornar-se num caso de sucesso internacional, a cada ano conseguindo chegar mais longe, tanto em números como na própria presença geográfica em novos mercados (APICCAPS, 2019a).

Num mundo cada vez mais digital e competitivo devido aos recentes avanços tecnológicos, as empresas do setor têm levado a cabo uma reestruturação produtiva e de negócio como modo de sobrevivência e adaptação às dinâmicas de produção e de mercado à escala global (Silva, 2019). De acordo com a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS, 2019b), o setor já investiu 30 dos 50 milhões de euros previstos no “Roteiro para a Economia Digital”, um programa que procura potenciar o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias digitais, no qual foram definidas quatro prioridades estratégicas: (1) criação de novas formas de interação com o cliente num contexto digital e em rede; (2) melhoria da flexibilidade e tempo de resposta ao cliente; (3) inteligência do negócio e sustentabilidade; e (4) qualificação dos recursos humanos.

A globalização dos mercados, associada a um elevado ritmo de mudança tecnológica, exige às empresas do setor do calçado em Portugal uma adaptação rápida de forma a manterem ou aumentarem a sua presença nos principais mercados da indústria, e até penetrarem em novos mercados. Posto isto, pressupõe-se ser quase irrefutável a necessidade da transformação digital das empresas, no sentido de atender às características da sociedade atual. A exploração do processo de transformação digital em empresas de calçado em Portugal deverá, por conseguinte, reforçar a literatura académica com valiosas perspetivas e também ajudar os líderes a compreender os desenvolvimentos recentes sobre o tema, os alicerces estratégicos subjacentes à transformação que estão a tentar realizar e o nível de capacidades digitais e de liderança das suas empresas.

1.3. Objetivos e questão de investigação

O presente estudo pretende compreender se a transformação digital é hoje um processo cada vez mais reconhecido pelas empresas do setor do calçado em Portugal para o alcance do sucesso. A investigação pretende, primeiramente, identificar as principais dimensões de transformação digital analisadas na literatura, compreender, com base nisso, o seu impacto nas empresas portuguesas de calçado e, finalmente, discutir o processo de transformação digital dessas empresas.

Deste modo, o objetivo central desta dissertação é discutir o processo de transformação digital em empresas de calçado em Portugal, com base no posicionamento da empresa em relação ao nível de capacidade de liderança e ao nível de capacidade digital. O objetivo central subdivide-se em dois objetivos que permitem estudar o primeiro em profundidade. Sendo assim, os objetivos específicos da investigação são:

1. Compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade de liderança;
2. Compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade digital.

Perante o descrito, é possível afirmar que a grande questão de investigação é: *Como se desenvolveu o processo de transformação digital ao nível holístico em empresas do setor do calçado em Portugal?* O estudo providenciará *insights* às empresas que atuam nos mais diversificados mercados e as conclusões darão contributos para o conhecimento de dimensões a ter em conta nos esforços de transformação digital.

1.4. Abordagem metodológica

A abordagem metodológica seguida para este estudo foi a metodologia qualitativa, com recurso ao método de múltiplos casos de estudo de empresas do setor do calçado em Portugal. Para tal, foram realizadas cinco entrevistas, quatro semiestruturadas e uma estruturada, a representantes de empresas de calçado reconhecidas no âmbito nacional, que operam no mercado com pelo menos um modelo de negócio digital. Adicionalmente, de modo a complementar e sustentar a informação obtida através das entrevistas, foi realizada uma análise dos canais digitais utilizados pelas empresas, pelo método de observação. Neste sentido, recorreu-se a uma *check-list* de forma a perceber quais as componentes do negócio digital que as empresas integram. Os dados foram analisados com o auxílio do *software NVivo*, usando as dimensões de análise definidas com base na literatura existente.

1.5. Estrutura da dissertação

Com vista a compreender as várias etapas deste estudo, o presente trabalho de investigação encontra-se dividido em seis capítulos, cada um dividido em vários subcapítulos.

O primeiro capítulo foi repartido em cinco subcapítulos e tem como finalidade fazer uma breve contextualização da investigação, apresentando a motivação para o tema, o enquadramento do tema e relevância do estudo, os objetivos e questão de investigação, a abordagem metodológica e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, referente à revisão de literatura, visa expor todo o enquadramento teórico que servirá de fundamento para a construção desta investigação. Este encontra-se dividido em seis subcapítulos, apresentando a evolução da era digital, o processo de transformação digital, a importância da estratégia de transformação digital, o sucesso digital, os modelos de negócio digital e, por fim, uma breve conclusão do capítulo.

O terceiro capítulo, referente ao setor do calçado em Portugal, visa apresentar uma contextualização do setor, dando especial atenção à atividade de fabricação de calçado. Este encontra-se dividido em cinco subcapítulos, apresentando a caracterização do setor, a importância do setor na economia nacional, a evolução do setor no país, os desafios do digital e, por fim, uma breve conclusão do capítulo.

O quarto capítulo, referente à metodologia, visa apresentar em detalhe a metodologia utilizada para a realização desta investigação. Este encontra-se dividido em seis subcapítulos, apresentando os objetivos de investigação, o design de investigação, as unidades de análise e os casos de estudo, a recolha e análise de dados e, por fim, uma breve conclusão do capítulo.

O quinto capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados da investigação, de forma a confrontar as dimensões definidas como relevantes para o processo de transformação digital com a literatura e os dados obtidos. Este encontra-se dividido em dez subcapítulos, apresentando a análise das nove dimensões de transformação digital e, por fim, uma breve conclusão do capítulo.

Por último, o sexto capítulo, visa apresentar as considerações finais. Este encontra-se dividido em quatro subcapítulos, apresentando as principais conclusões deste estudo, os contributos teóricos e as implicações para a gestão, as limitações da investigação, bem como as sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se apresentar o estado da arte dos estudos elaborados sobre o tema proposto que servirá de fundamento para a construção da investigação. Esta viagem pelos principais fundamentos teóricos e pelas diferentes abordagens dos principais autores e especialistas no tema em análise será constituída por cinco subcapítulos: era digital, transformação digital, estratégia de transformação digital, sucesso digital e negócio digital. Deste modo, o primeiro subcapítulo narra a evolução histórica da era digital, o segundo subcapítulo descreve o processo de transformação digital, o terceiro subcapítulo destaca a importância de uma estratégia de transformação digital, o quarto subcapítulo classifica as empresas segundo os níveis de capacidade de liderança e de capacidade digital e, por fim, o quinto subcapítulo define negócio digital e apresenta vários modelos de negócio digital. No final do capítulo é apresentada uma breve conclusão, na qual consta uma síntese de cada uma das matérias abordadas com o intuito de fornecer as principais dimensões de transformação digital.

2.1. Era digital

O início da era digital pode ser associado ao efeito sinérgico de dois eventos revolucionários no Bell Labs: (1) a invenção do transistor em 1947 e (2) o trabalho pioneiro sobre a teoria da informação em 1948. Desde então, o progresso no desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem sido sistemático e com um desempenho cada vez maior. Entre outros fatores, a transformação dos processos até então analógicos nos seus homólogos digitais possibilitou o desenvolvimento de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) a uma velocidade extraordinária, impulsionado pelo crescimento exponencial da *internet* na viragem para o século XXI (Tekic & Koroteev, 2019).

Sessenta anos após o início da era digital e uma década depois do seu desenvolvimento acentuado, as palavras ubiquidade, interatividade, mobilidade, interconectividade, globalização e velocidade de acesso são mencionadas várias vezes ao longo da literatura (Bharadwaj et al., 2013; Fitzgerald et al., 2014; Hanna et al., 2011; Hess et al., 2016; Lam & Law, 2019; Subramaniam et al., 2019; Tekic & Koroteev, 2019), assumindo um papel preponderante na caracterização da era em que vivemos, descrita pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2018) como a quarta revolução industrial, também conhecida como indústria 4.0. A quarta revolução industrial resulta

da criação de novas TDIC (*redes sociais, big data e analytics, smartphones, etc.*), o que desencadeou uma mudança profunda na sociedade global atual. Hoje em dia, grande parte das profissões que existem estão associadas à *internet* e às novas tecnologias digitais. Existem profissões que não existiam há algumas décadas, outras que poderão deixar de existir e que serão substituídas por outras (Isaiás et al., 2017). Neste sentido, é possível descrever a quarta revolução industrial como a capacidade de transformar economias, empregos e até a própria sociedade através da fusão conceptual de tecnologias que encurtam a fronteira entre os sistemas físico, digital e o ser humano (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018). Tudo isto se deve, em parte, à era digital.

No final da segunda década do século XXI, são várias as iniciativas para explorar as novas tecnologias digitais e as vantagens que lhe estão associadas, pelas empresas de quase todas as indústrias (Matt et al., 2015). As empresas sentiram o choque de vários paradigmas a mudar ao mesmo tempo com a quarta revolução industrial, dado que os negócios são agora dominados pelas novas tecnologias digitais, novos produtos e serviços são desenvolvidos em ciclos cada vez mais curtos e os clientes estão bem informados e globalmente conectados (Tekic & Koroteev, 2019). Em relação às novas tecnologias digitais que têm sido adotadas pelas empresas no desenvolvimento de negócios digitais, verifica-se que existe um maior investimento nas tecnologias de redes sociais, *cloud computing, big data e analytics, internet of things (IoT)*, sistemas conversacionais e inteligência artificial (Tekic & Koroteev, 2019). As novas tecnologias digitais, em geral, vieram trazer mais comunicação, mais informação, mais produtos e serviços, mais negócios e mais oportunidades. No entanto, também vieram trazer novos desafios às empresas (Isaiás et al., 2017).

Tekic & Koroteev (2019, p. 684) defendem que a nova realidade digital não é igualmente “fértil” para todas as empresas. A maioria, com longas tradições e passados de sucesso, têm lutado para mudar em tempo útil. No entanto, os conhecimentos e capacidades construídos ao longo dos anos para lidar com a identificação e resolução de problemas no ambiente físico impediram a evolução das empresas, algumas até desapareceram (Crittenden et al., 2019). Para aumentar as hipóteses de sobrevivência e sucesso no mercado, grande parte das empresas de todas as indústrias que não conseguiram evoluir iniciaram um extenso processo de mudança organizacional – processo de transformação digital – através da integração substancial de tecnologias digitais nos negócios (Tekic & Koroteev, 2019).

2.2. Transformação digital

A transformação digital é um processo multifacetado (Crittenden et al., 2019; Tekic & Koroteev, 2019), complexo (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015) e dinâmico (Lam & Law, 2019) que pode melhorar o desempenho ou o alcance das empresas com a utilização de novas tecnologias digitais (Westerman et al., 2014b). Segundo Fitzgerald et al. (2014), a transformação digital é um processo imperativo para as empresas. Uma razão para as empresas acelerarem os seus processos de transformação digital é a pressão exercida pelo aumento da concorrência, num mundo amplamente globalizado e focado na digitalização (von Leipzig et al., 2017), devido predominantemente ao aparecimento de pequenas *startups* que perturbam as empresas já estabelecidas no setor (Crittenden et al., 2019; Tekic & Koroteev, 2019). Mais do que uma tendência atual, é o presente e a garantia de sucesso para uma empresa sobreviver e prosperar no mercado global (Tekic & Koroteev, 2019). Embora as empresas se tenham apercebido da necessidade de digitalizar, muitas não têm a certeza de como iniciar o processo de transformação digital (Hess et al., 2016; von Leipzig et al., 2017).

A transformação digital é um fenómeno que pode apresentar várias formas com múltiplas aplicações (Crittenden et al., 2019) e diferentes implicações (Tekic & Koroteev, 2019). Para um determinado grupo de empresas pode tratar-se de adotar novas tecnologias digitais, como a IoT (Caro & Sadr, 2019); para outro grupo, pode tratar-se de utilizar redes sociais para interagir com os clientes, obter *feedback* ou até criar novos canais de venda (Kaplan & Haenlein, 2010); para alguns, trata-se de uma forma completamente nova de fazer negócios (Crittenden et al., 2019). É um processo relacionado com as mudanças que as novas tecnologias digitais podem provocar no modelo de negócio – transformações nas principais operações que podem resultar em alterações nos processos, produtos e serviços, estruturas organizacionais ou conceitos de gestão – afetando muitos, senão todos, os segmentos dentro de uma empresa (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015). Tendo em conta que a difusão de tecnologias digitais pode mudar rapidamente, a transformação digital é um processo dinâmico (Lam & Law, 2019), que aborda a interligação e as dependências entre e dentro das empresas, exigindo a preparação de organizações inteiras para implementar diferentes planos de ação, de acordo com as possibilidades tecnológicas (Westerman, 2018).

Segundo Westerman et al. (2014a), existem três pilares cruciais nas iniciativas de transformação digital, cujas motivações pelas quais as empresas se esforçam por transformar digitalmente o negócio focam-se nas operações, no cliente e no modelo de negócio. Neste sentido, é possível

uma observação mais detalhada do processo de transformação digital como a utilização de novas tecnologias digitais em três dimensões organizacionais – ao nível interno, ao nível externo e ao nível holístico (Figura 1).

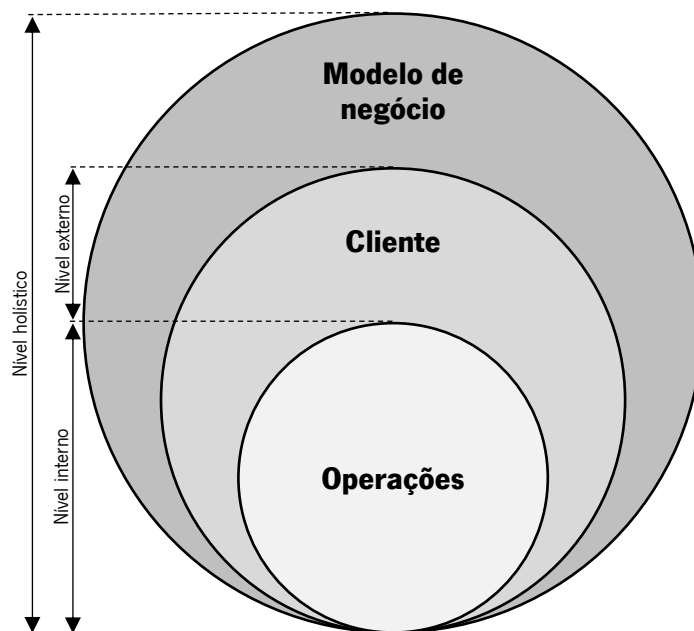


Figura 1 – Transformação digital segundo a dimensão organizacional

Fonte: Elaboração da autora segundo Westerman et al. (2014a)

2.2.1. Transformação digital ao nível interno

Segundo Porter (1991, p. 103), a cadeia de valor de uma empresa inclui várias atividades dentro dos seus próprios limites (tudo aquilo que a empresa desenvolve utilizando os recursos disponíveis) que, em conjunto, criam um produto e/ou serviço. As atividades primárias – diretamente envolvidas na criação ou entrega de um produto e/ou serviço – vão desde a logística à entrada até aos serviços. As atividades de apoio contribuem para melhorar a eficácia e a eficiência das atividades primárias através de atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&D), infraestruturas de gestão, aprovisionamento e gestão de recursos humanos. Posto isto, é possível identificar duas perspetivas dentro da cadeia de valor proposta por Porter que podem ser transformadas e impactadas pelo processo de transformação digital ao nível interno – a perspetiva operacional e a perspetiva humana (Figura 2).

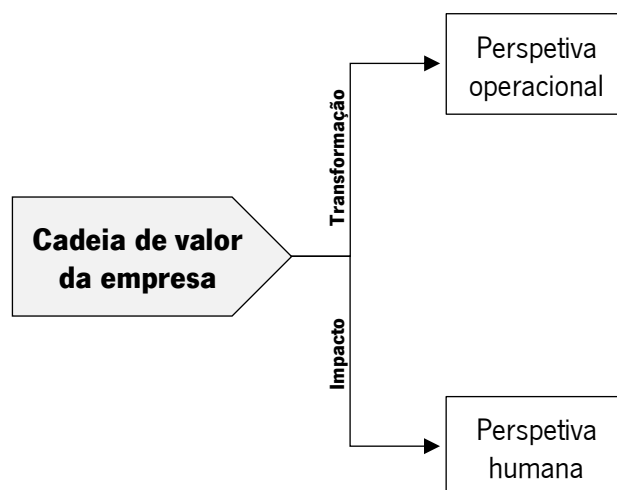


Figura 2 – Transformação digital ao nível interno

Fonte: Elaboração da autora segundo Porter (1991)

2.2.1.1. Perspetiva operacional

A perspetiva operacional das decisões estratégicas não pode ser descurada nos processos de transformação digital (ao nível interno), incluindo essencialmente escolhas relativas às mudanças e adaptações operacionais necessárias aos atuais processos empresariais (Hess et al., 2016). Aqui, as empresas têm de tomar decisões para determinar os processos que irão ser afetados pela integração das novas tecnologias (Matt et al., 2015).

Por um lado, a integração de tecnologias digitais nos processos operacionais permite às empresas concentrar os seus colaboradores em tarefas mais estratégicas, como a inovação e a criatividade, em vez de esforços morosos, trabalhosos e repetitivos. Através da automatização das operações, é possível reduzir significativamente os requisitos de mão-de-obra e, conseqüentemente, os custos, melhorar a qualidade dos produtos e aumentar o desempenho ambiental, de saúde e de segurança (Westerman et al., 2014b, 2014a). Por outro lado, a comunicação corporativa pode ser sujeita a renovações dos sistemas de informação, permitindo às empresas virtualizar o trabalho individual, facilitar a partilha de conhecimento entre colaboradores e obter uma visão global e em tempo real das suas operações (Westerman et al., 2014b, 2014a).

Numa fase inicial, a forma como se comunicava internamente nas empresas foi sujeita a intervenções tecnológicas que se evidenciaram com o aparecimento e utilização do *e-mail*. Argenti (2006) fez também alusão às primeiras oportunidades de integração da comunicação corporativa, desta vez por meio da *intranet* e do *software* corporativo, que visavam melhorar e facilitar o dia-a-

dia dos colaboradores. Ao longo dos anos, a utilização de canais digitais de comunicação interna foi cada vez mais evidente e muitas empresas começaram a recorrer às redes sociais (Fitzgerald et al., 2014), cujo principal objetivo era “facilitar a conversação, reunir ideias, obter *feedback* e desencadear um maior envolvimento e motivação incentivando os funcionários a contribuir para a estratégia da empresa” (Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014, p. 276). No que diz respeito às percepções dos colaboradores relativamente às plataformas digitais de comunicação interna, os autores afirmam que estes reconhecem vantagens na facilidade e rapidez de uso e também na capacidade de revisão do conteúdo partilhado. No que se concerne aos desafios ou desvantagens compreendidas pelos colaboradores na utilização destas ferramentas, são apontadas a maior possibilidade de engano no envio, o tempo de resposta demorado ou a falta de consistência do *feedback* recebido (p. 281).

A utilização de tecnologias digitais nos processos internos permite às empresas unir equipas de trabalho, criar pontes entre departamentos e investir no desenvolvimento de novas competências e pensamento criativo, o que aumenta a produtividade dos colaboradores da organização (von Leipzig et al., 2017). Além do papel convencional, uma cadeia de valor renovada (após o processo de transformação digital ao nível interno) assegura um conjunto de atividades interligadas e de relações indispensáveis à criação de determinado produto e/ou serviço, formando uma única entidade virtual (Subramaniam et al., 2019). Desta conectividade digital resulta a otimização dos processos internos – melhor aproveitamento dos recursos existentes e dentro dos esquemas existentes, utilizando as novas tecnologias digitais (Tekic & Koroteev, 2019) – para uma melhor tomada de decisões estratégicas (Kane et al., 2015; Westerman et al., 2014b).

Melhorar as operações é, assim, sinónimo de agilidade, eficiência e produtividade superior (Fitzgerald et al., 2014; von Leipzig et al., 2017; Westerman et al., 2014a, 2014b) e, por conseguinte, é possível alcançar uma vantagem operacional. Westerman et al. (2014a, pp. 47–71) argumentam que a vantagem operacional é algo difícil de imitar, dado que o mercado apenas vê o resultado e não a sua origem. Em contraste, Porter (1996) é da opinião que a eficácia operacional, adquirida realizando os processos melhor do que os concorrentes, é deveras perigosa por ser relativamente fácil de imitar e fomenta a competição destrutiva. Tal como Porter, Tekic & Koroteev (2019) defendem que a perspetiva operacional pode oferecer resultados positivos a curto prazo, mas, em geral, a melhoria é limitada e marginal. Para o evitar, estas medidas não devem ser tomadas isoladamente. Mais do que uma mera transformação digital apenas orientada por

uma perspectiva tecnológica, as empresas devem tomar medidas integradas num conjunto de valor que incluam diferentes iniciativas e promovam um posicionamento estratégico superior e ímpar.

2.2.1.2. Perspetiva humana

Na literatura, diversos autores argumentaram recentemente que uma transformação digital bem-sucedida requer, além de tecnologia, pessoas com a cultura, a liderança e a mentalidade certas (Gobble, 2018; Goran et al., 2017; Hamel & Tennant, 2015; Kane et al., 2015; Lam & Law, 2019; Newman, 2018). Agora, são os colaboradores que desejam trabalhar em organizações digitalmente capacitadas e exigem melhorias nas tecnologias digitais das empresas (Kane et al., 2015). Como consequência, os membros das organizações são impactados pela cultura organizacional recém-formada, especialmente quando as empresas criam um ambiente de trabalho mais flexível e favorável aos colaboradores e melhoram a partilha de conhecimento entre eles (Westerman et al., 2014b).

No entanto, Goran et al. (2017) defendem que uma das principais barreiras para o sucesso das empresas na era digital são as deficiências da cultura organizacional, em particular, a dificuldade de formar e agir de acordo com uma única visão do cliente, o medo de assumir riscos e as relações funcionais e departamentais. Considerando que mudanças e disrupções podem ocorrer inesperadamente numa sociedade digitalmente conectada, é exigido às empresas recursos dirigidos para o cliente a qualquer instante (Gobble, 2018; Lam & Law, 2019). Por essa razão, uma cultura organizacional centrada no cliente é uma questão de sobrevivência para as empresas (Goran et al., 2017). Por outro lado, as empresas devem incutir uma cultura que desafie continuamente as normas existentes e encarar o fracasso como um pré-requisito para o sucesso (Gobble, 2018; Kane et al., 2015). Além disso, uma cultura por parte dos colaboradores de partilha de conhecimento e colaboração interfuncional e interdepartamental é de extrema importância para o funcionamento das empresas (Westerman et al., 2014b), uma vez que permite a tomada de decisões estratégicas mais rápidas, conscientes e inteligentes (Kane et al., 2015). Estes três aspetos destacam o papel da cultura organizacional no processo de transformação digital das empresas.

São os valores, crenças, atitudes e formas de agir partilhados pelos membros de uma organização que evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como o alicerce das suas ações. É a partir desta cultura que os colaboradores são orientados para a realização das

suas tarefas e que os faz tomar certas decisões em detrimento de outras (Kane et al., 2015). Tendo em conta que as mudanças culturais são mais lentas e complexas do que as mudanças tecnológicas (Goran et al., 2017), os gestores devem assumir uma postura pró-ativa em relação a uma cultura de priorização digital (Crittenden et al., 2019). Esta mudança na cultura organizacional é, possivelmente, a tarefa mais difícil no processo de transformação digital e, por isso, deverá ser realizada progressivamente, de forma dinâmica e evolutiva (Goran et al., 2017).

Por outro lado, Hamel & Tennant (2015) identificaram que, para além da cultura organizacional certa, a liderança é fundamental, dado que as empresas verdadeiramente inovadoras têm pessoas empreendedoras, estão alinhadas no seu entendimento e sabem como medir o sucesso através de líderes responsáveis. Por isso, a tomada de decisão de munir a empresa com as ferramentas necessárias para transformar digitalmente as operações, os processos, a experiência do cliente, os produtos e/ou serviços, o negócio ou a visão encontra-se nas mãos de quem lidera.

Os líderes são indivíduos ou equipas restritas de gestão formadas por indivíduos cujas personalidades, posições ou reputações fazem deles o centro para o processo de desenvolvimento da estratégia e que têm a capacidade de influenciar a população (Johnson et al., 2017). Além disso, determinam ou estão associados a uma visão inspiradora que motiva outros, ajudam a criar crenças que são partilhadas com toda a organização e orientam estratégias mais detalhadas e desenvolvidas (Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2015). Neste sentido, o processo de transformação digital das empresas começa com uma forte liderança, comprometida, empenhada e disposta a converter tecnologia em transformação (Westerman, 2018; Westerman et al., 2014b). Estas competências de liderança são essenciais e requerem o envolvimento ativo dos diferentes intervenientes afetados pela transformação (Matt et al., 2015).

Fitzgerald et al. (2014) argumentam que as empresas estão a enfrentar desafios de liderança e desafios institucionais. Os desafios de liderança incluem a falta de urgência, a visão inspiradora e a direção para o futuro, enquanto os institucionais estão relacionados com as atitudes dos colaboradores mais velhos, o legado tecnológico, o cansaço da inovação e a política. Hamel & Tennant (2015) defendem que a maioria dos programas de desenvolvimento de liderança dá pouca importância a atitudes e comportamentos que favorecem a inovação. Através da seleção, formação e *feedback*, as empresas devem trabalhar arduamente para criar um quadro de líderes que seja tão competente na promoção da inovação como na gestão do negócio.

Os líderes digitais têm de encontrar, desenvolver e manter as pessoas certas, não necessariamente vedetas da tecnologia, mas pessoas com a adaptabilidade e a visão para prosperar num ambiente digital em rápida evolução. Segundo Lam & Law (2019), as pessoas com a mentalidade certa são essenciais para garantir a compreensão do “porquê” por detrás da transformação digital e fornecer o impulso para a mudança. Com a inteligência artificial a surgir para transformar máquinas, robótica e outras formas de computação, cabe a todos os líderes planear a próxima onda digital de disrupção e considerar o impacto empresarial e o momento da integração (Crittenden et al., 2019). Por isso, uma mudança no perfil de toda a organização é crucial, garantindo uma estrutura de recursos humanos sólida, ágil e predisposta a embarcar no processo de transformação digital.

2.2.2. Transformação digital ao nível externo

Segundo Porter (1991, p. 103), uma empresa raramente se compromete a desenvolver todas as atividades de valor, desde o projeto até à entrega do produto e/ou serviço final ao cliente. Geralmente, há especialização de funções, onde uma organização faz parte de um sistema mais amplo, com interação de diferentes empresas. Verifica-se um conjunto de ligações interorganizacionais e relações ao longo de um sistema de valor entre a empresa e os fornecedores, a montante, e os canais de vendas e clientes finais, a jusante. Posto isto, é possível identificar duas perspetivas dentro do sistema de valor proposto por Porter que podem ser transformadas e impactadas pelo processo de transformação digital ao nível externo – a perspetiva cliente e a perspetiva rede, respetivamente (Figura 3).

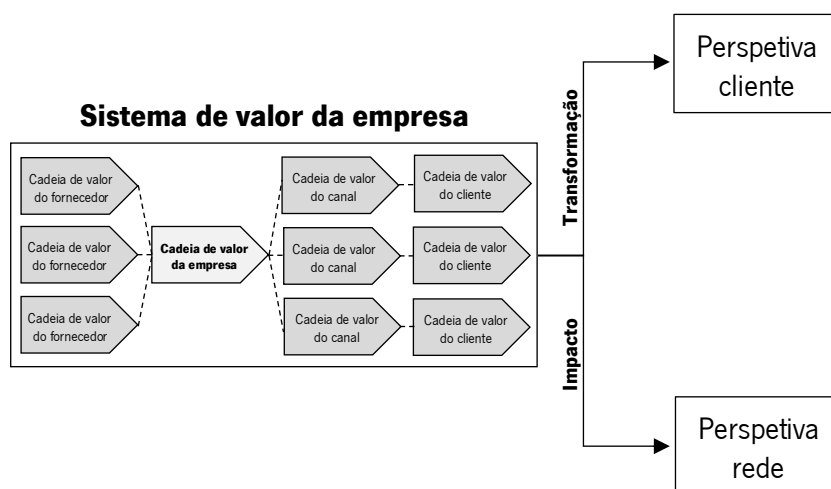


Figura 3 – Transformação digital ao nível externo

Fonte: Elaboração da autora segundo Porter (1991)

2.2.2.1. Perspetiva cliente

O principal alvo nos esforços de transformação digital ao nível externo é a experiência do cliente. Embora as empresas já tenham declarado há muito tempo a sua intenção de se aproximarem dos clientes, a quarta revolução industrial está a forçá-las a fazê-lo agora, bem como a proporcionar-lhes melhores meios para o fazer (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018). Segundo Isaias et al. (2017), as novas tecnologias digitais vieram trazer mais comunicação e mais informação, o que afetou a forma como as pessoas acedem à informação, comunicam entre si, compram e vendem produtos e interagem com as empresas (Bugshan & Attar, 2020; Lam & Law, 2019).

Esta mudança no comportamento individual, social, estilo de vida e de consumo mudou a expectativa do cliente perante as empresas – tema dominante na literatura (Crittenden et al., 2019; Fitzgerald et al., 2014; Hess et al., 2016; Kane et al., 2015; Lam & Law, 2019). Habitado às melhores experiências, tanto *online* como *offline*, com empresas como a *Amazon* e o *Booking*, o cliente exige às empresas uma comunicação mais fácil, rápida e personalizada (Goran et al., 2017; Lam & Law, 2019). Mais importante ainda, o cliente espera que as empresas não só correspondam às suas expectativas e exigências, mas também antecipem as suas necessidades futuras antes do próprio cliente, exercendo uma grande pressão sobre as mesmas (von Leipzig et al., 2017).

Segundo Bodanzky et al. (2019), a produção mecanizada em massa de produtos altamente padronizados, que culminou nos séculos XIX e XX, já não é suficiente para atender aos anseios da sociedade contemporânea. A procura por produtos customizados, e até mesmo personalizados, tem sido largamente impulsionada pela mudança de paradigma trazida pela era digital. O objetivo é implementar um marketing mais centrado no cliente para criar diferenciação, através de inovações nos produtos e/ou serviços, e alcançar a personalização (Lam & Law, 2019). Carpo (2011), citado por Bodanzky et al. (2019, p. 53), afirma que a principal rutura causada pela revolução digital foi o aparecimento do conceito de variabilidade em oposição ao conceito de cópia idêntica. De acordo com o autor, tudo o que é digital é por princípio variável e é precisamente a inserção da variabilidade nos processos de conceção, produção e distribuição que vem permitindo a oferta de produtos cada vez mais adequados às necessidades e preferências dos clientes. Assim, em harmonia com as tentativas de reformular as propostas de valor, encontram-se as iniciativas em melhorar digitalmente os produtos oferecidos aos clientes (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015).

Apesar da customização ser mais facilmente encontrada nos resultados de processos produtivos essencialmente digitais e no setor dos serviços, algumas estratégias emergentes da economia digital vêm sendo aliadas aos avanços tecnológicos recentes, a fim de viabilizar a extensão das possibilidades de customização nos produtos físicos. Novas tecnologias, tais como produção e manufaturação digitais, materiais inteligentes e IoT, juntamente com novos modelos de negócio, especialmente estratégias fundamentadas em relações de serviço, têm permitido a reprogramação dos produtos durante a experiência de compra do cliente (Bodanzky et al., 2019).

2.2.2.2. Perspetiva rede

Segundo Chae et al. (2020), as novas tecnologias digitais estão a revolucionar as interdependências tradicionais entre empresas. As empresas começaram a explorar as novas tecnologias digitais para além das suas fronteiras, o que permitiu novas formas de interação e comunicação no sistema de valor. Uma rede de fornecedores com a melhor relação preço/qualidade de matérias-primas e uma rede de distribuidores com prazos de entrega curtos são fundamentais para que as empresas possam responder, no menor período de tempo, às necessidades dos clientes e às alterações das tendências. Como resultado, os gestores começaram a reconhecer os seus sistemas de valor como ecossistemas digitais, nos quais os convencionais produtos, serviços e cadeias de valor subjacentes experimentaram uma expansão sem precedentes no seu alcance e, conseqüentemente, novas oportunidades para a criação de valor (Subramaniam et al., 2019). Isto representa uma mudança significativa que requer um entendimento das novas iniciativas estratégicas necessárias para competir na nova era digital.

Um processo de reinvenção da experiência do cliente passa por combinar o meio físico e o meio digital numa experiência totalmente integrada (Kane et al., 2015), através de uma estratégia omnicanal (Caro & Sadr, 2019). A estratégia omnicanal surge da necessidade de proporcionar a melhor experiência ao cliente, dada a sua capacidade em oferecer uma experiência perfeita, consistente e integrada em todos os canais, *offline* e *online*, de distribuição e de informação (Caro & Sadr, 2019). Segundo o modelo de distribuição omnicanal, os consumidores podem, por exemplo, comprar na loja *online* e levantar a encomenda na loja física, ou devolver em loja física uma encomenda adquirida pelo meio digital, ou até mesmo comprar nos canais digitais estando em loja física, podendo assim beneficiar de vantagens no preço ou aceder a produtos específicos não disponíveis fisicamente na loja (Casais, 2020).

A personalização é um dos fatores que distingue a estratégia omnicanal, na qual os clientes recebem produtos e/ou serviços, informações e ofertas que correspondem aos seus interesses específicos (Caro & Sadr, 2019). Por essa razão, a estratégia omnicanal consegue oferecer um excelente atendimento, adequado às necessidades e preferências dos clientes (Goran et al., 2017; Lam & Law, 2019). Para a maioria dos retalhistas, a estratégia omnicanal tem girado em torno do desenvolvimento de uma presença em vários canais digitais, em primeiro lugar, nas redes sociais e, em seguida, na construção de formas para o cliente comprar no seu *smartphone* (Caro & Sadr, 2019).

2.2.3. Transformação digital ao nível holístico

Na literatura, diversos autores defendem uma visão holística relativamente ao processo de transformação digital das empresas (Chaffey et al., 2019; Crittenden et al., 2019; Hess et al., 2016; Lam & Law, 2019; Tekic & Koroteev, 2019; Westerman et al., 2014a). De facto, a literatura recentemente desenvolvida vai cada vez mais no sentido de compreender e tratar o processo de transformação digital de uma forma ampla, abrangente e integrada. Segundo o paradigma holístico, o processo de transformação digital apresenta-se como uma abordagem global da empresa – nível interno (funções e departamentos da cadeia de valor) e nível externo (segmentos e relações do sistema de valor) – conduzindo geralmente a modelos de negócio inteiramente novos (Figura 4).

Segundo Isaiás et al. (2017, p. 12), o modelo de negócio é um “modelo que ajuda a definir a forma como pode ser garantida a viabilidade e a sustentabilidade de uma ideia de negócio”. Assim, o modelo de negócio – motor que faz com que a transformação digital tenha ou não sucesso – ilustra a lógica de como operar através de novos meios digitais (Tekic & Koroteev, 2019). No entanto, Crittenden et al. (2019) defendem que as empresas devem respeitar o negócio principal, reconhecendo simultaneamente quais as dimensões do modelo de negócio existente se devem adaptar às mudanças nos canais e expectativas dos clientes, de forma a criar valor diferenciador para o negócio.

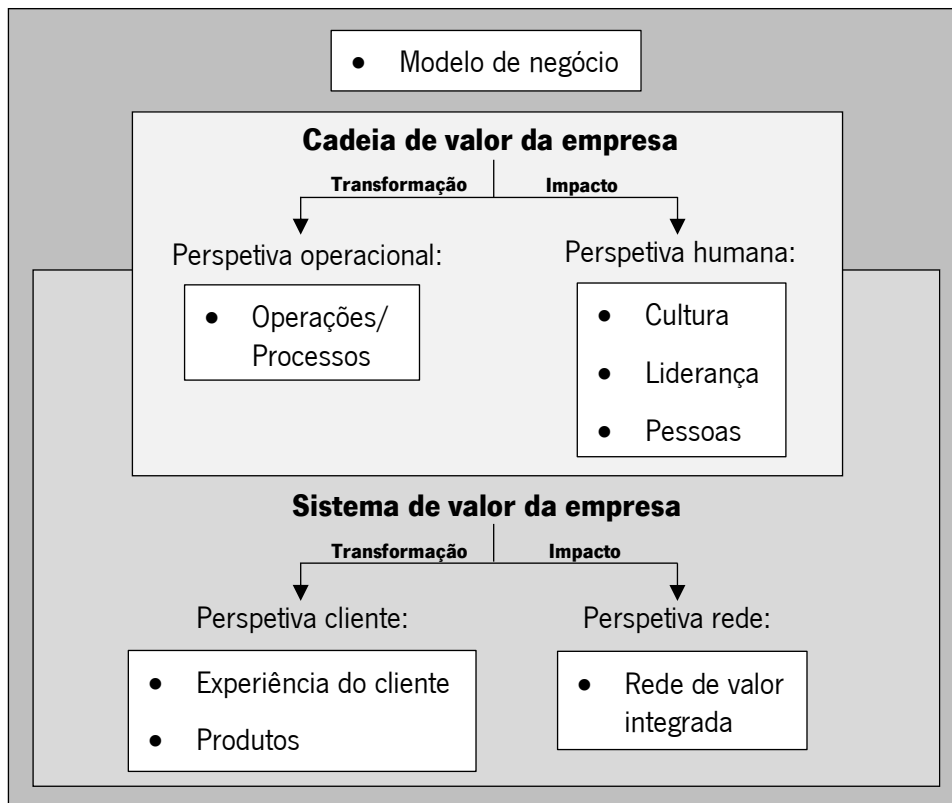


Figura 4 – Transformação digital ao nível holístico

Fonte: Elaboração da autora segundo Porter (1991)

Apesar de todas as perspetivas serem válidas e corretas, demasiadas formas de transformação digital criam problemas na compreensão e avaliação das escolhas estratégicas e, conseqüentemente, no desempenho das empresas (Tekic & Koroteev, 2019). Atualmente, os gestores carecem de clareza sobre as diferentes dimensões que precisam de considerar nos seus esforços de transformação digital (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015). Como resultado, os primeiros passos das empresas rumo a modelos de negócio digital caracterizam-se por um elevado nível de incerteza e correm o risco de não considerar dimensões importantes de transformação digital ou ignorar soluções mais favoráveis às situações específicas das suas empresas, o que pode ter conseqüências adversas não intencionais (Hess et al., 2016).

Fitzgerald et al. (2014) sugerem que apenas uma minoria de empresas conseguiu desenvolver as habilidades tecnológicas e de gestão certas para obter efeitos de transformação a partir das novas tecnologias digitais. O entusiasmo pelas novas tecnologias digitais pode induzir as organizações no erro de se focarem mais nas tecnologias do que na transformação do negócio (Porter, 2001; Westerman, 2018). Se considerarmos uma nova tecnologia digital, conceituada por reduzir custos

e aumentar a produtividade quando implementada, estas razões por si só não devem ser suficientes para justificar o investimento tecnológico. A implementação dessa tecnologia permite alcançar eficácia operacional, através da otimização dos processos em relação aos concorrentes, algo facilmente imitável e que fomenta competição destrutiva (Porter, 1996) – um erro tipicamente cometido pelas empresas portuguesas (NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018).

Ainda que as tecnologias digitais sejam um facilitador da transformação e permitam elevar o negócio, estas não podem ser vistas como um objetivo da transformação digital, mas sim como uma ferramenta e um meio para alcançar os objetivos estratégicos da transformação digital (Tekic & Koroteev, 2019). Daí, Westerman (2018) defender que a chave para uma transformação digital bem-sucedida está no aspeto de transformação e não no aspeto digital. De forma simultânea, os gestores têm de equilibrar a exploração e o aproveitamento dos recursos que sustentam a existência da empresa para alcançar uma agilidade organizacional em processos, rede, estrutura, configuração e pessoas com mentalidade e cultura certas (Lam & Law, 2019) – um condição necessária para o sucesso do processo de transformação digital das empresas ao nível holístico (Hess et al., 2016).

À luz do estudo realizado pela NovaSBE Center for Digital Business & EY (2018), a tecnologia digital “Redes Sociais e Marketing Digital” é a mais adotada pelas empresas portuguesas. Contudo, de acordo com o mesmo estudo, apenas 41% dos participantes afirmam ter um nível avançado de implementação em relação às mesmas. Esta informação prova algo revisado na literatura. É comum as empresas adotarem uma tecnologia apenas para seguir as tendências do mercado e não com um objetivo concreto, correndo o risco de se focarem apenas na tecnologia (Porter, 2001; Westerman, 2018). Neste caso, quando uma empresa do setor do calçado em Portugal decide, por exemplo, alargar a sua presença no meio digital e aderir ao *Instagram* porque “todos o fazem”, corre o risco de falhar na abordagem, utilizar a ferramenta só como mais um meio de comunicação, não estabelecer metas nem usufruir de todas as potencialidades da plataforma de rede social.

Chaffey et al. (2019) defendem que é indispensável a introdução do processo de transformação digital no centro do pensamento estratégico da empresa para estabelecer e assegurar metas ao mais alto nível. Complementarmente, Kane et al. (2015) identificaram que o que separa os líderes digitais dos demais, é uma estratégia de transformação digital combinada com uma liderança de topo preparada para impulsionar o processo de transformação digital. Por essa razão, e devido ao

amplo espectro de perspectivas e dimensões de transformação digital, as estratégias de transformação digital procuram coordenar e priorizar os diversos objetivos estratégicos (Matt et al., 2015) – algo que o seguinte ponto procura tratar.

2.3. Estratégia de transformação digital

Bharadwaj et al. (2013, p. 472) definiram estratégia de negócio digital como uma “estratégia organizacional formulada e executada através da utilização de recursos digitais para criar valor diferencial” e identificaram quatro elementos-chave – alcance, escala, velocidade, e fontes de criação e captura de valor de negócio – para orientar o pensamento sobre a mesma. No entanto, observou-se que a estratégia de negócio digital, por si só, não era suficiente (Hess et al., 2016). Na prática, o que acontece é a empresa utilizar tecnologias digitais para resolver um determinado problema (Kane et al., 2015), como a redução de custos e/ou obtenção de eficácia operacional (Porter, 1996), pensando erradamente que está a implementar uma transformação digital.

Westerman (2018) é da opinião que as organizações não precisam de uma “estratégia digital”. A criação de uma estratégia digital pode levar a organização a focar-se demasiadamente no aspeto digital, o que não permite capturar o verdadeiro valor do processo de transformação digital (Porter, 2001; Westerman, 2018). Até certo ponto, isto restringe as oportunidades centradas no produto e no cliente que, frequentemente, ultrapassam as fronteiras da empresa (Matt et al., 2015).

Para Gobble (2018), o caminho para a transformação digital de uma empresa é, nas palavras da própria, como uma “viagem” (p. 66). Para realizar uma viagem é necessário um mapa (neste caso, um roteiro), no qual estão incluídas as atrações principais da viagem, aquilo que se pretende ver e realizar antes do destino, sem nunca o perder de vista. É possível ir de carro ou a pé, dependendo da disponibilidade financeira, temporal, etc. Aquilo que ajuda a manter o foco no destino, ou seja, a orientar a empresa no processo de transformação digital, é a estratégia. Independentemente do investimento em tecnologias digitais, é fundamental a definição de uma estratégia clara e bem definida capaz de guiar e garantir a implementação dessas tecnologias no negócio. Apenas investir e adotar “recursos digitais” sem um fim ou propósito (Bharadwaj et al., 2013, p. 472), não permite alcançar uma vantagem competitiva sustentável, assemelhando-se a percorrer uma viagem sem mapa nem direção (Gobble, 2018).

Segundo Hess et al. (2016), é necessário uma estratégia de transformação digital independente para ajudar os gestores no processo de transformação. Uma estratégia de transformação digital é

um modelo que apoia as empresas a controlar as transformações que vão surgindo devido à integração de novas tecnologias digitais, bem como as suas operações após a transformação (Matt et al., 2015). Normalmente, inclui uma mistura de táticas, como a construção e o posicionamento orgânico do *website* da empresa, a utilização de *e-mail marketing*, a utilização extensiva de redes sociais (por exemplo, blogs e plataformas de redes sociais), entre outras (Hanna et al., 2011).

Durante a última década, as empresas têm dedicado esforços consideráveis à construção e implementação de uma poderosa estratégia de transformação digital para reforçar a visibilidade *online*, melhorar a reputação ou aumentar as vendas (Kane et al., 2015). Segundo os autores, o poder de uma estratégia de transformação digital reside no seu alcance e objetivos estratégicos. De acordo com Matt et al. (2015), uma abordagem holística é formular uma estratégia de transformação digital alinhada com as estratégias de negócio já existentes, que contemple a coordenação, a priorização e a implementação de todas as transformações digitais dentro da empresa. A natureza distinta e a característica de abrangência da estratégia de transformação digital, por incluir todos os segmentos do negócio, exige vários mecanismos de alinhamento: primeiro, alinhamento com a estratégia de negócio; e, segundo, alinhamento com outras estratégias operacionais ou funcionais para atuar como um elo unificador entre os diferentes níveis estratégicos dentro da empresa (Figura 5).

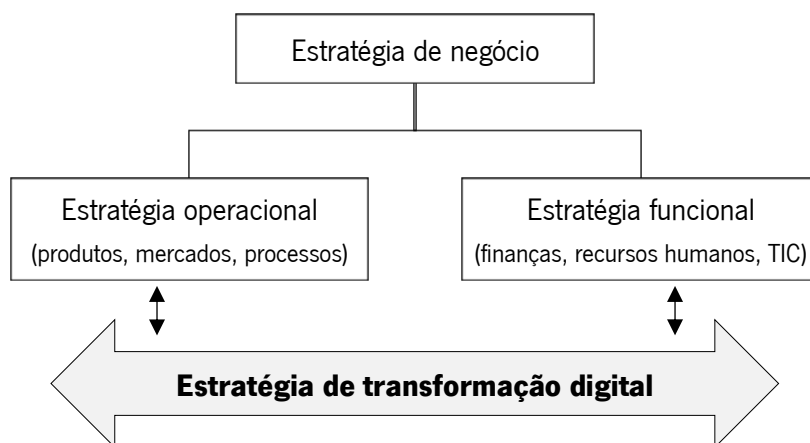


Figura 5 – Relação entre estratégia de transformação digital e outras estratégias da empresa

Fonte: Adaptado de Matt et al. (2015, p. 340)

Matt et al. (2015) afirmam que, independentemente do setor ou empresa, as estratégias de transformação digital podem ser analisadas através de quatro dimensões: utilização de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspetos financeiros (p. 340).

De acordo com os autores, o processo de transformação digital começa com a definição do papel da tecnologia. É importante que as empresas adotem a estratégia tendo em conta a evolução tecnológica que as rodeia. De seguida, a identificação das mudanças necessárias na estrutura organizacional e no modelo de criação de valor. No entanto, estas dimensões só podem ser transformadas depois de considerados os aspetos financeiros, que tanto podem representar uma força como uma limitação à transformação. A Figura 6 ilustra as dependências entre as diferentes dimensões como parte do *Modelo de transformação digital*, que apoia na avaliação das capacidades atuais da empresa e na formulação de uma estratégia de transformação digital (p. 341).

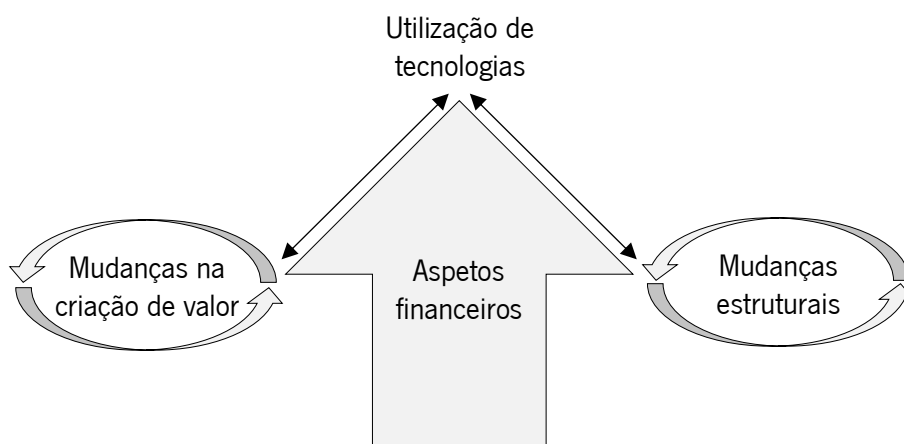


Figura 6 – Modelo de transformação digital

Fonte: Adaptado de Matt et al. (2015, p. 341)

Como foi possível verificar anteriormente, a transformação digital é um processo dinâmico como consequência da acentuada volatilidade tecnológica que se vive na era digital (Lam & Law, 2019), de modo que, no geral, verifica-se uma alta incerteza quanto às suposições subjacentes às estratégias de transformação digital. Por essa razão, as estratégias de transformação digital devem estar sujeitas a uma reavaliação contínua, na qual são avaliadas as premissas subjacentes e o progresso transformacional até ao momento (Matt et al., 2015).

Devido ao amplo espectro de perspectivas e dimensões de transformação digital previamente identificadas, as estratégias de transformação digital podem assumir diferentes perspectivas e, por sua vez, prosseguir diferentes objetivos (Matt et al., 2015). Vindas de uma perspectiva orientada para o modelo de negócio, estas estratégias incidem na transformação dos produtos, dos processos e dos aspetos organizacionais, pelo que o seu âmbito é mais amplo e inclui

explicitamente atividades digitais com os clientes. Isto constitui uma clara diferença da otimização dos processos operacionais, uma vez que a transformação digital vai além do paradigma do processo e inclui alterações e implicações nos produtos, nos serviços e nos modelos de negócio como um todo (Hess et al., 2016). Por isso, através de uma estratégia de transformação digital, as empresas conseguem atingir o sucesso digital (Kane et al., 2015).

Embora a estratégia tenha sido reconhecida na literatura como uma força motriz do processo de transformação digital das empresas (Chaffey et al., 2019; Gobble, 2018; Hess et al., 2016; Kane et al., 2015; Matt et al., 2015; Westerman, 2018), existe uma grande diversidade de tópicos abordados e construções utilizadas a esse respeito. O resultado é uma grande incerteza na tomada de decisões devido à falta de clareza na estratégia de transformação digital – algo evidenciado nas empresas portuguesas (NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018). Neste sentido, Tekic & Koroteev (2019) contruíram uma tipologia de estratégias de transformação digital baseada em duas dimensões distintas – utilização de tecnologias digitais e prontidão do modelo de negócio – para proporcionar uma abstração conceptual à complexidade do processo de transformação digital e, por sua vez, uma melhor compreensão e tomada de decisões estratégicas. A Figura 7 apresenta quatro tipos de estratégias genéricas de transformação digital, tendo em conta o nível de domínio das tecnologias digitais relevantes para o setor em que a empresa compete (alto ou baixo) e o nível de prontidão do modelo de negócio para a operação digital (alto ou baixo).

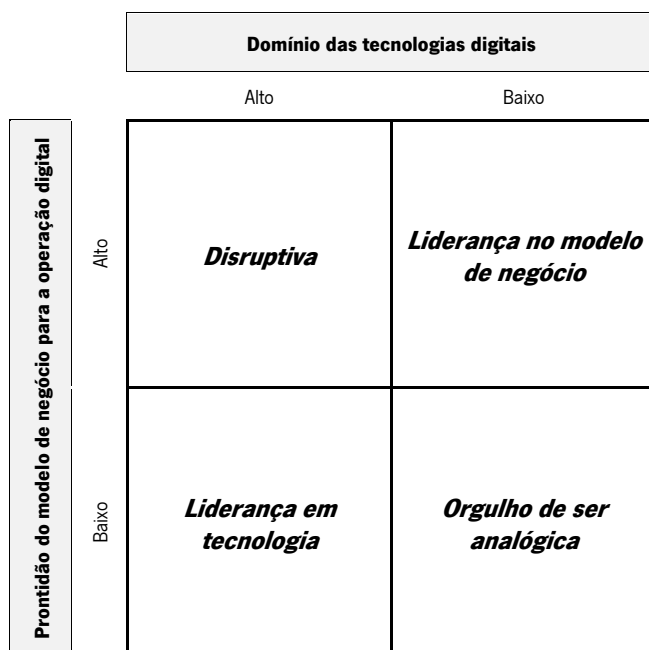


Figura 7 – Tipologia das estratégias de transformação digital

Fonte: Adaptado de Tekic & Koroteev (2019, p. 687)

A *estratégia de transformação digital disruptiva* é caracterizada por um alto nível de prontidão do modelo de negócio para a operação digital e um alto nível de domínio das tecnologias digitais. As empresas que seguem esta estratégia são, geralmente, recém-chegadas à indústria/setor. As *startups* têm a vantagem de não ter nada – recursos, clientes, fornecedores, regras estabelecidas de como fazer negócios, etc. – o que permite que tudo seja questionado e experimentado para encontrar uma nova forma de fazer negócios, mudar a logística de toda a indústria e de se tornar o padrão para a próxima geração de produtos e empresas (Tekic & Koroteev, 2019). Estas *startups*, conhecidas pela rapidez na aquisição e até mesmo no desenvolvimento de tecnologias emergentes para alcançar uma vantagem competitiva, são um fator crítico que aumenta a importância das empresas estabelecidas no setor em embarcar em iniciativas de transformação digital (Crittenden et al., 2019).

A *estratégia de transformação digital liderada pelo modelo de negócio* é caracterizada por um alto nível de prontidão do modelo de negócio para a operação digital e um baixo nível de domínio das tecnologias digitais. As empresas que seguem esta estratégia vêm, geralmente, de mercados competitivos e estão sob pressão para a transformação digital a fim de sobreviverem, sendo as margens de lucro e a retração dos mercados as principais motivações. O principal foco é entender a nova tendência de fazer negócios, considerando exemplos de empresas bem-sucedidas do mesmo setor noutra localização geográfica ou num setor semelhante (por exemplo, setor do calçado e setor têxtil e de vestuário) e, após a compreensão do novo modelo de negócio, as empresas tentam preencher as lacunas tecnológicas (Tekic & Koroteev, 2019).

A *estratégia de transformação digital liderada pela tecnologia* é caracterizada por um baixo nível de prontidão do modelo de negócio para a operação digital e um alto nível de domínio das tecnologias digitais. As empresas que seguem esta estratégia investem mais ansiosamente em novas tecnologias digitais porque acreditam que este é o caminho menos arriscado, mais previsível e mais fácil, em relação à experimentação dos seus próprios modelos de negócio (Tekic & Koroteev, 2019).

O *orgulho de ter uma estratégia analógica* é caracterizado por um baixo nível de prontidão do modelo de negócio para a operação digital e um baixo nível de domínio das tecnologias digitais. As empresas que seguem esta estratégia têm uma longa tradição e os seus produtos são artesanais, construídos e/ou inspecionados por pessoas, de forma exclusiva ou em séries muito pequenas, sendo valorizados pelas características de singularidade e individualidade – principais

razões para a compra de marcas de luxo – utilizando a diferenciação como a estratégia de negócio. Neste caso, não há valor em automatizar os processos tradicionais, nem em aumentar a produção, caso contrário, a empresa não irá corresponder à necessidade do cliente relativamente à exclusividade. Porque a experiência de compra, como a embalagem e o tratamento dos produtos, importa para a perceção da singularidade, estas empresas raramente vão vender *online*, em vez disso, tentam ajudar o cliente a encontrar o retalhista mais próximo. De notar que, independentemente da reputação e até mesmo da notoriedade, algumas marcas necessitam de estar presentes no meio digital somente para afirmarem e reforçarem o seu posicionamento (Casais, 2020). No caso das marcas de luxo, em que o paradoxo dos princípios de exclusividade e ubiquidade do digital se confrontam, os esforços digitais irão focar-se em modernizar a identidade da marca (combinando herança e tradição com estilos de vida modernos), comunicar a imagem da marca e construir histórias à sua volta através de redes sociais para influenciar potenciais clientes (Tekic & Koroteev, 2019). No entanto, a investigação nesta área tem já vindo a concluir que mesmo as marcas de luxo necessitam de se adaptar ao meio digital, já que o seu público-alvo compra cada vez mais *online* (Balasyan & Casais, 2018).

O target principal da transformação, o estilo de liderança, a importância de habilidades como a criatividade e o espírito empreendedor entre os colaboradores, os riscos e desafios enfrentados no processo, e as consequências do fracasso são os aspetos aos quais os autores citados dão especial atenção na caracterização das estratégias de transformação digital. Além disso, Tekic & Koroteev (2019) fornecem recomendações de melhoria para cada tipo de estratégia e táticas genéricas para o sucesso. A Tabela 1 resume as características dos quatro tipos de estratégias de transformação digital.

Tabela 1 – Características das estratégias de transformação digital

Característica	<i>Disruptiva</i>	<i>Liderança no modelo de negócio</i>	<i>Liderança em tecnologia</i>	<i>Orgulho de ser analógica</i>
Target principal	Mudança significativa da proposta de valor.	Exploração de novas oportunidades.	Otimização de processos e redução de custos.	Identificação de partes da empresa que podem e devem ser digitalizadas.
Liderança	Visionária.	Visionária.	Aversa ao risco.	Aversa ao risco.
Criatividade e espírito empreendedor	Crucial para o sucesso e principal combustível da empresa.	Com uma procura elevada, mas geralmente não disponível dentro da empresa.	Tipicamente subutilizado, por vezes até contraproducente.	Não é muito procurado, pois todas as medidas de inovação são extremamente cautelosas.

Riscos e desafios	Falhar lentamente com as experiências; ampliar aspetos organizacionais demasiado cedo.	Reconhecer quais os conhecimentos da empresa que são úteis e necessários e quais não são.	Utilizar tecnologias digitais somente para resolver um problema concreto.	Transitar de utilizadores da geração pré-digital para utilizadores nativos do meio digital.
Consequência do fracasso	Mínimo.	Muito elevado, pode ser fatal.	Médio.	Baixo a médio.
Táticas de melhoria	Falhar rápido e falhar barato.	Imitar o possível e o mais rápido possível empresas bem-sucedidas.	Permitir uma abordagem ascendente em determinados casos.	Experimentar através de parcerias com empresas nativas do meio digital.
Empresas que prosseguem esta estratégia	Predominantemente <i>startups</i> do setor B2C (por exemplo, <i>Uber</i> , <i>Amazon</i> , <i>Alibaba</i>).	Predominantemente do setor B2C (por exemplo, empresas de retalho, telecomunicações, meios de comunicação social).	Predominantemente do setor B2B (por exemplo, empresas de extração de petróleo e minerais).	Exclusivamente do setor B2C (por exemplo, produtores de relógios, joias, fatos, sapatos de luxo).

Fonte: Adaptado de Tekic & Koroteev (2019, p. 688)

2.4. Sucesso digital

Kane et al. (2017) definem maturidade digital como uma “adaptação da organização para competir eficazmente num ambiente cada vez mais digital” (p. 5), e vai muito além da simples implementação de novas tecnologias, alinhando a estratégia, a força de trabalho, a cultura, a tecnologia e a estrutura da empresa para satisfazer as expectativas digitais dos clientes, colaboradores e parceiros (p. 6). Embora seja um processo moroso, contínuo e de constante adaptação, a maturidade digital pode aumentar a probabilidade de uma organização sobreviver e prosperar na era digital, derivado ao contexto de mudanças rápidas e imprevisíveis (p. 17).

As empresas não se encontram no mesmo nível de maturidade digital pois, enquanto umas dão os primeiros passos, outras já se encontram num nível de maturidade elevada (NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018). De acordo com Kane et al. (2017), uma maior percentagem de empresas com maturidade digital está a planear aumentar o seu investimento digital, em comparação com as suas homólogas menos maduras digitalmente, o que ameaça alargar o *gap* já existente ao nível de sucesso digital. Esta dispersão condiciona não só o sucesso digital, mas também a relevância atribuída aos objetivos organizacionais, fundamentais para a definição de uma estratégia de transformação digital (Kane et al., 2015; NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018).

Westerman et al. (2014a) defendem que as empresas com mais sucesso digital – *Digital Masters* – excedem simultaneamente em duas características dominantes: capacidades de liderança (o

“como” da mudança) e capacidades digitais (o “o quê” da tecnologia). No entanto, nem todas as empresas excedem em ambas as capacidades, como é possível verificar na Figura 8. Por um lado, as empresas com um alto nível de capacidades de liderança sabem como conduzir a transformação através da liderança. Os líderes destas empresas articulam a visão para a mudança, identificam iniciativas críticas e asseguram o alinhamento das atividades e comportamentos dos colaboradores para essa mudança. Por outro lado, as empresas com um alto nível de capacidades digitais sabem como utilizar a tecnologia para se aproximarem dos clientes, habilitar os colaboradores e transformar os processos internos.

		Capacidades de liderança	
		Alto	Baixo
Capacidades digitais	Alto	<p>Digital Masters</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte visão digital e holística; • Excelente gestão digital interfuncional e interdepartamental; • Várias iniciativas digitais para a criação de valor ao negócio; • Forte cultura digital. 	<p>Fashionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Várias funcionalidades digitais avançadas e integradas (por exemplo, sociais, móveis); • Sem uma visão holística; • Coordenação subdesenvolvida; • Cultura digital em algumas funções e/ou departamentos.
	Baixo	<p>Conservatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão digital e holística, mas pode estar subdesenvolvida; • Poucas funcionalidades digitais avançadas; • Forte gestão digital interfuncional e interdepartamental; • Passos ativos para construir competências e cultura digital. 	<p>Beginners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão cética sobre o valor das tecnologias digitais avançadas para o negócio; • Podem estar a realizar algumas experiências; • Cultura digital imatura.

Figura 8 – Classificação das empresas segundo os níveis de capacidade digital e de liderança

Fonte: Adaptado de Westerman et al. (2014a, p. 25)

Os *Digital Masters* – empresas com mais sucesso digital – são caracterizados por um alto nível de capacidades de liderança e um alto nível de capacidades digitais. A liderança possui uma visão concreta, clara e bem definida de como as tecnologias digitais alcançarão e se comprometerão efetivamente com essa visão (Kane et al., 2015). Estas empresas parecem partilhar de alguns atributos-chaves: utilizam as tecnologias digitais muito melhor do que as suas homólogas; retiram benefícios das tecnologias digitais tanto nas operações internas como nas interações com os

clientes; são substancialmente mais rentáveis em comparação com as suas homólogas; e geram uma maior receita a partir dos seus produtos e/ou serviços (Westerman et al., 2014a).

Os *Conservatives* são caracterizados por um alto nível de capacidades de liderança e um baixo nível de capacidades digitais. Estas empresas apresentam uma visão e estrutura organizacional eficazes comparativamente com a adaptação à tecnologia. O medo de assumir riscos faz com que as empresas se centrem mais nas regras do que em fazer progressos, pelo que a abordagem é extremamente cautelosa no que diz respeito à adoção de tecnologias digitais (Westerman et al., 2014a).

Os *Fashionistas* são caracterizados por um baixo nível de capacidades de liderança e um alto nível de capacidades digitais. Estas empresas procuram adotar rapidamente tecnologias digitais, mas sem uma visão e estratégia claras que contemplem toda a organização, de forma coordenada (Westerman et al., 2014a). De facto, o entusiasmo pelas novas tecnologias digitais pode induzir as organizações no erro de se focarem mais nas tecnologias do que na transformação do negócio (Porter, 2001; Westerman, 2018). Ainda que as tecnologias digitais permitam elevar o negócio, estas não podem ser vistas como um objetivo, mas sim como uma ferramenta e um meio para alcançar os objetivos estratégicos da transformação digital (Tekic & Koroteev, 2019).

Os *Beginners* – empresas com menos sucesso digital – são caracterizados por um baixo nível de capacidades de liderança e um baixo nível de capacidades digitais. Normalmente, são empresas que estão no início da sua jornada digital ou empresas novas no mercado que ainda não estão preparadas para dar o salto para o mundo tecnológico, ou não estão dispostas a correr riscos. Como resultado, estas empresas têm apenas capacidades digitais básicas e seguem uma estratégia “espera e vê” (Westerman et al., 2014a). No entanto, se o objetivo for evoluir até ao sucesso dos *Digital Masters* e garantir a sustentabilidade no mercado, existe uma série de abordagens, quer digitais, quer de liderança, que podem ser adotadas. A abordagem deve ser simples e com pouco impacto operacional, utilizando o meio digital apenas como apoio informativo (contendo o horário de abertura, localização das lojas, contactos, etc.).

É inegável que os *Digital Masters* são as empresas que conseguem crescer e obter vantagem comparativa. Os estudos de Westerman et al. (2014a, p. 18) revelam ainda que os *Digital Masters* são 26% mais lucrativos do que a média das empresas. Não obstante, em todos os níveis de maturidade digital, a grande maioria dos líderes empresariais acredita na importância do negócio digital. Aproximadamente 85% dos inquiridos concordam que ter um negócio digital é importante

para o sucesso da empresa (Kane et al., 2017). Diante isto, nos seguintes pontos vai-se explorar o conceito de negócio digital, com vista a compreender como uma empresa, mesmo de menor dimensão, pode implementar alterações que conduzam ao sucesso digital.

2.5. Negócio digital

Juntamente com as novas tecnologias digitais, surgiram vários conceitos ligados ao universo digital que entraram na vida das pessoas e pertencem hoje à linguagem quotidiana, tais como *e-business* e *e-commerce*. Normalmente, estes termos são utilizados indiscriminadamente. Porém, são termos diferentes que, por si só, são de extrema importância para as empresas e para o desenvolvimento das suas estratégias (Bartels, 2000; Chaffey et al., 2019). Importa, por isso, abordá-los e distingui-los.

O negócio eletrónico, ou *electronic business* (*e-business*¹) na terminologia original, trata-se de um “conceito amplo e abrangente relacionado com os processos associados à condução do negócio na *internet*” (Isaiás et al., 2017, p. 11). Agora, o negócio eletrónico é designado por Chaffey et al. (2019) como negócio digital, visto que se refere à terminologia em vigor no âmbito da quarta revolução industrial e das atuais investigações sobre o impacto das tecnologias digitais nas empresas. De acordo com os autores citados, construir um negócio digital envolve a aplicação de tecnologias e meios digitais em toda a organização e fora dela, com o objetivo de aumentar a competitividade através da otimização dos processos internos na cadeia de valor, bem como dos processos externos no sistema de valor. Assim, o negócio digital facilita o estreitamento das relações internas entre os colaboradores da organização e o estreitamento das relações externas entre a organização e os seus fornecedores, parceiros e clientes, levando a uma integração mais acentuada entre os processos internos e externos.

No negócio digital é possível identificar diferentes sistemas de transação que diferem entre si conforme os agentes envolvidos na relação comercial e que contribuem para identificar diferentes tipos de comércio eletrónico. As transações de compra e/ou venda *online* podem, assim, ser consideradas como processos-chave do negócio digital (Figura 9). No entanto, para Bartels (2000)

¹ Em 1997, a empresa International Business Machines (IBM) apresentou ao mundo um novo termo: *e-business*. Segundo a definição da IBM, citada por Chaffey et al. (2019), o *e-business* é descrito como “a transformação dos principais processos de negócio através do uso de tecnologias da *internet*”.

e ainda Chaffey et al. (2019), um negócio digital bem-sucedido engloba, para além do comércio eletrónico, um sólido conhecimento sobre os diferentes processos internos essenciais, nomeadamente as atividades primárias de toda a cadeia de valor da organização, tais como marketing e vendas (através do desenvolvimento de novos produtos), operações e logística à entrada e à saída. Adicionalmente, as organizações precisam de gerir a mudança exigida pelos novos processos e tecnologia digital através das atividades de apoio (que contribuem para melhorar a eficácia e a eficiência das atividades primárias), como as atividades de I&D, infraestruturas de gestão, aprovisionamento e gestão de recursos humanos. Só assim será possível reduzir os custos, melhorar a produtividade e, dessa forma, aumentar a competitividade da organização (Bartels, 2000; Chaffey et al., 2019). Chaffey et al. (2019) defendem ainda que é fundamental uma contínua monitorização do negócio digital para responder às eventuais mudanças nos aspetos sociais, legais, económicos, políticos e tecnológicos, em conjunto com as mudanças que ocorrem no mercado, através da evolução das necessidades do cliente e das ofertas dos concorrentes e distribuidores, dado o contexto de mudanças rápidas e imprevisíveis proporcionado pela quarta revolução industrial (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018).

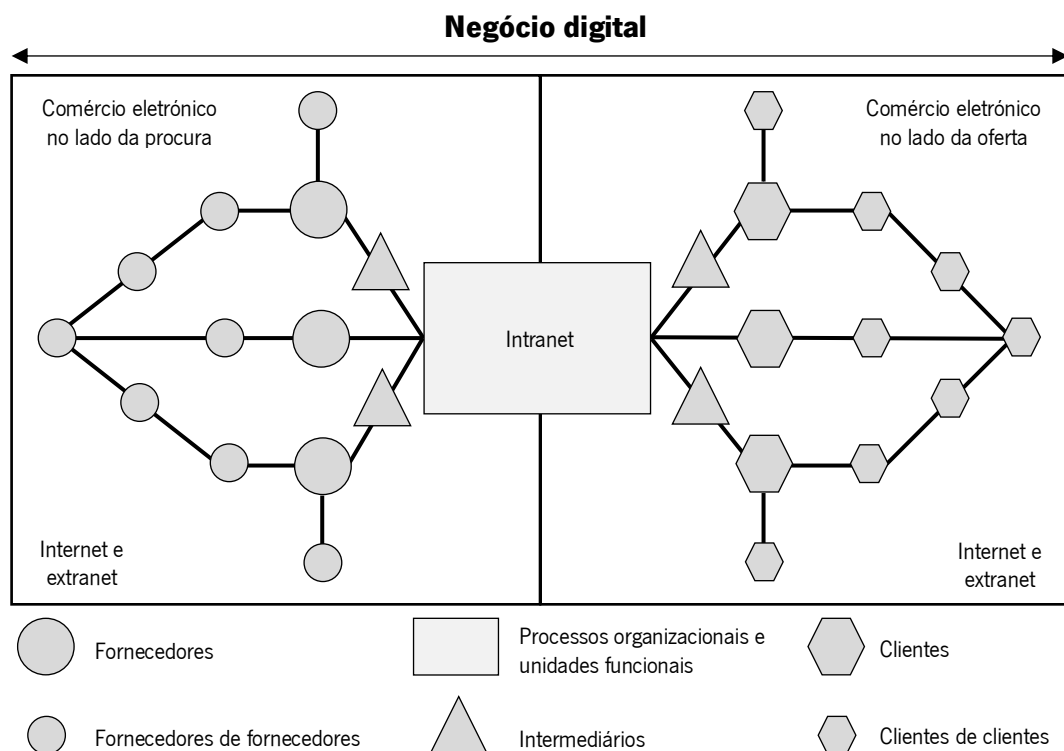


Figura 9 – Relação entre negócio digital e comércio eletrónico

Fonte: Adaptado de Chaffey et al. (2019)

Tendo em consideração o elevado número de tipologias de comércio eletrónico, considera-se relevante a abordagem dos quatro principais sistemas de transação representados na Figura 9 – *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C), *Consumer-to-Consumer* (C2C) e *Consumer-to-Business* (C2B) – cuja importância foi possível reconhecer na literatura (Chaffey et al., 2019; Isaías et al., 2017). O comércio eletrónico no lado da procura refere-se às transações comerciais envolvidas na obtenção de recursos necessários à organização junto dos seus fornecedores. Neste tipo de comércio eletrónico, denominado de *e-commerce* B2B, ambas as partes interessadas, fornecedor e consumidor, são empresas. No lado da oferta, o comércio eletrónico refere-se às transações comerciais envolvidas na venda de produtos e/ou serviços aos clientes finais da organização. É a forma mais comum de comércio eletrónico e denomina-se por *e-commerce* B2C. Um exemplo de sucesso é a *Amazon*, sendo esta uma das marcas mais conhecidas associadas ao comércio eletrónico (Lin et al., 2019). Existem ainda outros tipos de comércio eletrónico, denominados por *e-commerce* C2C e *e-commerce* C2B, em que o fornecedor é um consumidor. Enquanto que no *e-commerce* C2C, os consumidores abordam e vendem produtos e/ou serviços a outros consumidores, o *e-commerce* C2B é um modelo de negócio em que os consumidores criam valor e os negócios consomem esse valor (Isaías et al., 2017). Na Figura 10 encontra-se uma síntese dos quatro principais sistemas de transação comercial identificados na literatura entre o fornecedor e o consumidor do produto e/ou serviço e respetivos exemplos.

		De (fornecedor do produto e/ou serviço):	
		Empresa	Consumidor
Para (consumidor do produto e/ou serviço):	Empresa	<p><i>Business-to-Business</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Treta Pak. 	<p><i>Consumer-to-Business</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i>; • Comunidades; • Campanhas.
	Consumidor	<p><i>Business-to-Consumer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon; • AliExpress. 	<p><i>Consumer-to-Consumer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • eBay; • <i>Blogs</i> e comunidades; • Recomendações; • Redes sociais.

Figura 10 – Tipologia do comércio eletrónico segundo a relação comercial

Fonte: Adaptado de Chaffey et al. (2019)

Juntamente com os principais sistemas de transação comercial representados na Figura 9, encontram-se três termos diferentes que, por si só, são de extrema importância para uma melhor tomada de decisões estratégicas (Kane et al., 2015) – *intranet*, *extranet* e *internet*. A maioria dos serviços da *internet* está disponível para qualquer empresa, consumidor ou público em geral, desde que tenham acesso à *internet*. No entanto, muitas aplicações digitais acedem a informações sensíveis da empresa, o que requer um acesso limitado por indivíduos ou parceiros qualificados. Se a informação for restrita a funcionários dentro de uma organização, isto é uma *intranet* – uma rede privada dentro da empresa que está de acordo com os mesmos padrões da *internet*, acessível apenas por membros, colaboradores ou terceiros, de diferentes funções e/ou departamentos, com autorização de acesso ou partilha de informação (Chaffey et al., 2019). Apesar de ainda ser um termo bastante utilizado, hoje existem *softwares* a oferecer serviços semelhantes aos serviços oferecidos pelas plataformas de redes sociais, como são os casos do *Twitter* e *Facebook*, que estão a ser implementados nas empresas para atingir objetivos idênticos de partilha de informação e cooperação (Sisko Maarit Lipiäinen et al., 2014). Se, entretanto, o acesso a essa rede privada for alargado, mas não para além do sistema de valor, trata-se de uma *extranet*. Essencialmente, é como um *e-retailer* ou *e-marketplace*, embora o termo seja mais utilizado para designar uma relação B2B, onde certos fornecedores, parceiros, clientes, etc. têm acesso partilhado (Chaffey et al., 2019). Na Figura 11 encontra-se a relação entre a *intranet*, a *extranet* e a *internet*.

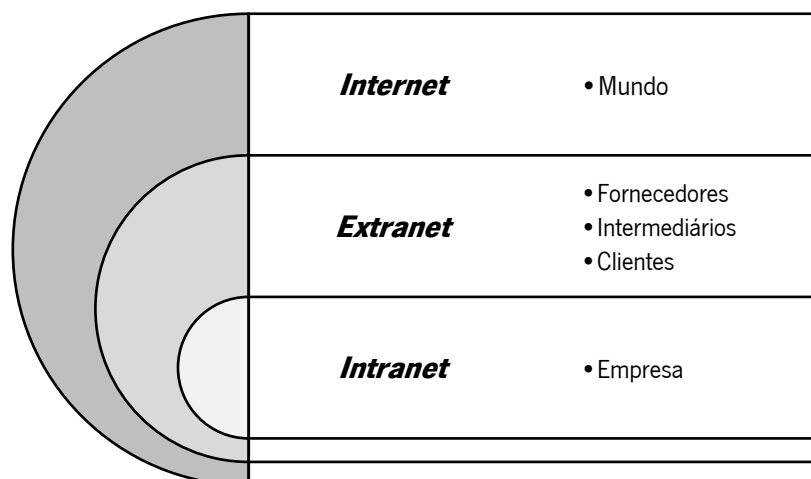


Figura 11 – Relação entre *intranet*, *extranet* e *internet*

Fonte: Adaptado de Chaffey et al. (2019)

A quarta revolução industrial veio reinventar os modelos de negócio existentes e desenvolver novos modelos de negócio digital, permitindo às empresas chegar mais facilmente aos seus clientes (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018). Como resultado, as empresas precisam de avaliar e equilibrar os diversos canais digitais existentes (lojas *online*, *websites*, *smartphones*, redes sociais e mercados *online*) de forma a conseguirem tirar partido das suas funcionalidades, da melhor forma possível, no meio digital. Com o *mobile* a crescer e novas tecnologias digitais a surgir (Lam & Law, 2019), é importante que as empresas acompanhem a evolução tecnológica e a adaptem à sua realidade (Chaffey et al., 2019). Posto isto, seguidamente serão apresentados alguns dos principais modelos de negócio digital.

2.5.1. Comércio eletrónico

Na literatura existente, há várias definições de comércio eletrónico, ou *electronic commerce* (*e-commerce*) na terminologia original, sendo umas mais detalhadas que outras. De acordo com as definições mais elementares, o comércio eletrónico não passa de um processo de compra e venda de bens através da *internet*. Para Bartels (2000), muito mais do que uma mera troca comercial através da *internet* ou de outros meios eletrónicos, podem considerar-se todas as atividades que contribuem para o processo de venda e/ou compra entre a organização e os seus fornecedores, parceiros e clientes, designados por processos externos. Ainda assim, o âmbito do comércio eletrónico é mais restrito do que o âmbito do negócio digital, como se verificou anteriormente (Bartels, 2000; Chaffey et al., 2019).

O presente estudo irá adotar a definição de Kalakota & Whinston (1997), citada por Quaddus & Achjari (2005, p. 128), na qual o comércio eletrónico “inclui qualquer forma de atividade comercial conduzida por meios eletrónicos, que pode variar desde a informação sobre os produtos e/ou serviços até à venda e/ou compra dos produtos”. Esta definição de Kalakota & Whinston (1997) refere um conjunto de diferentes perspetivas para o comércio eletrónico que ainda hoje são válidas:

- **Perspetiva dos processos:** A aplicação da tecnologia para a automatização das transações comerciais e dos fluxos de trabalho.
- **Perspetiva dos serviços:** A redução de custos e, simultaneamente, o aumento da velocidade e qualidade da prestação de serviços.

- **Perspetiva da comunicação:** A entrega de informação, produtos e serviços ou pagamento através de meios eletrónicos.
- **Perspetiva *online*:** A compra e venda de produtos e informações *online*.

Este conjunto de perspetivas vêm demonstrar que a definição de comércio eletrónico não se limita simplesmente à compra e/ou venda de produtos, visto que todas as atividades de pré e pós venda ao longo de todo o sistema de valor estão igualmente incluídas (Chaffey et al., 2019). Com base nesta definição, as transações não financeiras (como o apoio ao cliente e pedidos de informação adicional) também são consideradas como parte do modelo de comércio eletrónico. Este tipo de modelo de negócio possibilita que a empresa promova e venda os seus produtos e/ou serviços e que o cliente realize uma pesquisa sobre os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa do seu interesse e finalize as suas compras *online*. Se por um lado é considerado o modelo de negócio mais comum, por outro é considerado como o modelo mais elementar do negócio digital.

O comércio eletrónico veio proporcionar às empresas novas formas de apresentação, divulgação e comercialização dos seus produtos, serviços e informações, revolucionando e aumentando as possibilidades de modelos de negócio existentes (Quaddus & Achjari, 2005). Existem diversos aspetos relevantes no modelo de comércio eletrónico que o distinguem do comércio tradicional. A Tabela 2 destaca as características inerentes ao comércio eletrónico que vieram mudar o paradigma do comércio tradicional, de acordo com os autores Laudon & Traver (2017).

Tabela 2 – Características do comércio eletrónico

Característica	Descrição
Ubiquidade	A ubiquidade permite ao utilizador realizar uma compra a partir de casa, do emprego, ou mesmo a partir de um jardim através de um computador ou de um dispositivo móvel, dado que a tecnologia está disponível em qualquer lugar e a qualquer hora.
Alcance global	O alcance global das transações comerciais permite ao utilizador ultrapassar as barreiras culturais e as fronteiras nacionais.
Padrões universais	Os padrões são universais e partilhados globalmente. Assim, todas os <i>stakeholders</i> regem-se pelas mesmas regras, o que facilita a comunicação e interação, permitindo uma procura bem-sucedida de fornecedores, preços e termos e condições de determinado produto em qualquer parte do mundo, conseguindo proporcionar aos utilizadores uma reflexão coerente num ambiente comparativo.
Riqueza de informação	A riqueza de informação resulta da panóplia de formatos pelos quais o comércio eletrónico se promove, designadamente vídeo, áudio, animação, links, etc. A primeira interação do utilizador com o produto é dinâmica e pode apresentar-se dos mais variados modos, sendo um ponto de partida para o processo de compra.

Interatividade	A interatividade permite ao utilizador interagir com determinado produto de uma forma similar a uma experiência cara-a-cara, visto que a <i>internet</i> proporciona uma comunicação bidirecional entre o vendedor e o consumidor, através de comentários, fóruns e redes sociais.
Densidade de informação	A densidade de informação está associada à quantidade e qualidade da informação disponível aos <i>stakeholders</i> . No modelo de comércio eletrónico, as informações podem ser controladas pelas empresas.
Personalização e customização	A personalização e customização dos conteúdos e experiências são proporcionadas pelas tecnologias utilizadas no modelo de comércio eletrónico. É possível criar mensagens individuais ou direcionadas a um grupo, ajustando a mensagem a um nome, interesses ou experiências passadas em conformidade com as preferências e comportamentos anteriores.
Conteúdo gerado pelos utilizadores	O conteúdo gerado pelos utilizadores nas redes sociais é um elemento de interesse para muitos outros utilizadores, presentes em qualquer parte do mundo. O utilizador final (consumidor) tem um novo papel como promotor, isto é, figura de confiança que apresenta determinado produto e/ou serviço. Isto teve um grande impacto nos meios de comunicação tradicionais, onde o conteúdo é criado essencialmente por um profissional da área.

Fonte: Adaptado de Laudon & Traver (2017)

Ao longo da literatura encontram-se vários benefícios relacionados com o comércio eletrónico, tanto no contexto B2B como B2C. Como um dos maiores desenvolvimentos tecnológicos nos últimos vinte anos, o comércio eletrónico impulsionou uma mudança revolucionária no mercado global, trazendo inúmeras vantagens às empresas (Gregory et al., 2019). De acordo com Karavdic & Gregory (2005), os modelos de negócio ajustados ao comércio eletrónico apresentam as seguintes vantagens: entrada em novos mercados, aumento da carteira de clientes, cadeias de fornecimento mais simples e rápidas, melhor atendimento ao cliente, redução de custos e aumento de lucros. Na Tabela 3 são analisadas as cinco vantagens propostas por Karavdic & Gregory (2005) numa perspetiva B2B e B2C.

Tabela 3 – Vantagens da adoção do comércio eletrónico no contexto B2B e B2C

	Vantagem	Descrição
e-Commerce B2B	Cadeias de fornecimento mais simples e rápidas	Kalakota & Whinston (1997) usam a expressão "compressão do tempo" para ilustrar a capacidade do comércio eletrónico em encurtar o ciclo de negócios com os fornecedores. As tecnologias utilizadas no modelo de comércio eletrónico proporcionam um canal superior de comunicação e uma base para a troca de informações no mercado global B2B, através da personalização de serviços e trocas relacionais entre os distribuidores e outros membros do canal (Chae et al., 2020).
	Redução de custos e aumento de lucros	O comércio eletrónico é um modelo de comercialização moderno que responde às atuais necessidades das organizações, dos comerciantes e dos consumidores em reduzir custos (Kalakota & Whinston, 1997; Kumar et al., 2015). Para além da abolição do custo fixo relativo à abertura e manutenção das lojas físicas, reduz os custos relacionados com a logística (custos de transação envolvidos na compra e/ou venda de produtos e/ou serviços) e os custos relacionados com a comunicação (custos de processamento, armazenamento e distribuição de informação). Isto proporciona às empresas uma maior margem de lucro.

e-Commerce B2C	Entrada em novos mercados	O comércio eletrónico permite que as empresas aproveitem um novo conjunto de recursos, criando o nível de conectividade global necessário para uma exportação bem-sucedida. Por isso, o investimento em recursos de comércio eletrónico é necessário para melhorar o desempenho das exportações, uma vez que permite às empresas desenvolver e melhorar as capacidades de marketing especializadas nas atividades de exportação que, por sua vez, são cruciais para alcançar eficiências de marketing na estratégia de exportação (por exemplo, comunicação e distribuição) (Gregory et al., 2019). A venda <i>online</i> assume-se, assim, como um trampolim para a expansão dos mercados, nomeadamente para a internacionalização das empresas (Casais, 2020).
	Aumento da carteira de clientes	O alcance global do comércio eletrónico permite às empresas chegar a um maior número de clientes, ultrapassando as barreiras culturais e as fronteiras nacionais (Laudon & Traver, 2017). O comércio eletrónico apresenta, assim, as condições necessárias para as empresas comunicarem os seus produtos e/ou serviços e, por sua vez, alcançarem novos clientes, normalmente não acessíveis em termos físicos.
	Melhor atendimento ao cliente	O comércio eletrónico permite aumentar a velocidade e a qualidade de entrega dos produtos e/ou prestação de serviços ao cliente (Kalakota & Whinston, 1997; Kumar et al., 2015). Por um lado, as empresas que desenvolvem capacidades utilizando recursos de comércio eletrónico são capazes de melhorar tanto a comunicação como a eficiência da distribuição (Gregory et al., 2019). Por outro lado, as empresas conseguem analisar e interpretar a informação, em formato digital, o que permite identificar padrões e servir melhor o cliente (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018). Desta forma, é possível inovar na criação de valor, através de novas formas de interação com o cliente (Matt et al., 2015), dada a personalização e customização dos conteúdos e experiências proporcionada pelas tecnologias utilizadas no modelo de comércio eletrónico (Laudon & Traver, 2017). O comércio eletrónico apresenta, assim, as condições necessárias para um relacionamento mais próximo, interativo e personalizado com o cliente.

Fonte: Elaboração da autora segundo Karavdic & Gregory (2005)

De um modo geral, o comércio eletrónico oferece às empresas a capacidade de contacto direto e transações comerciais com uma base global de clientes, da qual resulta a redução de custos (Chaffey et al., 2019). Complementarmente, as ferramentas do comércio eletrónico proporcionam uma maior competitividade, no caso de PME, visto que permite competir com as grandes empresas (Schaupp & Bélanger, 2014).

Apesar das referidas vantagens, deve-se notar que a adoção do comércio eletrónico apresenta alguns desafios e limitações para as empresas. O comércio eletrónico gere com vários tipos de informações sensíveis dos clientes como nome, morada, historial de compras, palavra-passe ou dados bancários, podendo estar associado a diferentes tipos de perceção de risco entre os clientes, especialmente no que respeita à privacidade e segurança. Com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), é imperativo que as empresas garantam a segurança dos seus *websites* e respeitem todos os procedimentos deste regime, garantindo o máximo de transparência sobre a gestão e proteção dos dados pessoais do cliente. Por isso, um certo nível mínimo de confiança é necessário para qualquer modelo de negócio digital (Bugshan & Attar, 2020). Por outro lado, a transformação de mercados tradicionais em mercados eletrónicos exige recursos especializados de marketing (Gregory et al., 2019; Isaías et al., 2017), o que pode representar uma limitação para as empresas no que concerne ao aspeto financeiro.

2.5.2. Comércio móvel

Chaffey et al. (2019) fazem uma distinção entre comércio móvel e negócio móvel. De acordo com os autores, o comércio móvel, ou *mobile commerce (m-commerce)* na terminologia original, refere-se a transações *online* e comunicações conduzidas através de dispositivos móveis, tais como *smartphones, tablets*, entre outros. A definição proposta por Isaías et al. (2017, p. 12), na qual o comércio móvel ocorre quando a “condução do negócio eletrónico é através de dispositivos móveis”, vai ao encontro da designação anterior. Já o negócio móvel, ou *mobile business (m-business)* na terminologia original, refere-se a modelos de negócio utilizados por empresas que exploram a tecnologia dos tais dispositivos móveis e permitem que todos os *stakeholders* envolvidos beneficiem da capacidade de estarem livres de uma localização fixa. Estes dispositivos móveis são utilizados pelos clientes para interagir com outros clientes e empresas, normalmente através de *mobile apps*, aplicações tipicamente descarregadas a partir de uma *app store*. As aplicações do *iphone (Apple)* são as mais conhecidas, mas todos os *smartphones* suportam a utilização de aplicações, que podem fornecer aos utilizadores informações, entretenimento ou serviços baseados na localização (Chaffey et al., 2019).

O crescimento da popularidade das aplicações móveis da *App Store* da *Apple*, da *Android Play* da *Google*, da *App Store* da *Microsoft Windows* e de outros fornecedores de aparelhos, foi um desenvolvimento significativo nas comunicações móveis (Chaffey et al., 2019). É expectável que durante a próxima década ocorra a transição dos dispositivos tradicionais para a nova era dos dispositivos móveis, em particular, de *smartphones* (NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018). O acesso a dispositivos móveis ubiquamente conectados vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, transformou a forma pela qual as pessoas acedem à informação, comunicam entre si, compram e vendem produtos e interagem com as empresas (Bugshan & Attar, 2020; Lam & Law, 2019). Por isso, as empresas devem, cada vez mais, ter em conta este modelo de negócio digital. A Tabela 4 destaca as características inerentes ao comércio móvel que vieram mudar o paradigma do negócio digital, de acordo com os autores Kumar et al. (2015).

Tabela 4 – Características do comércio móvel

Característica	Descrição
Portabilidade	O dispositivo do cliente pode ser levado para praticamente qualquer lugar.
Capacidade de alcance	O serviço do comércio móvel pode contactar o cliente em qualquer altura e em qualquer lugar.
Acessibilidade	O cliente pode contactar o serviço do comércio móvel em qualquer altura e em qualquer lugar.
Localização	O serviço do comércio móvel pode localizar o utilizador e fornecer serviços de maior valor acrescentado ao cliente com base na sua localização geográfica.
Identificação	O serviço do comércio móvel pode identificar quem é o cliente.

Fonte: Adaptado de Kumar et al. (2015, p. 52)

2.5.3. Comércio ubíquo

O comércio ubíquo, ou *ubiquitous commerce (u-commerce)* na terminologia original, corresponde ao “uso de redes ubíquas para sustentar comunicações e transações personalizadas e ininterruptas, entre uma empresa e os vários *stakeholders* para fornecer um nível superior de valor, acima e além do comércio tradicional”, de acordo com a definição de Watson et al. (2002, p. 336), citada por Kumar et al. (2015, p. 50). Através deste modelo de negócio digital, o cliente dispõe de um produto e/ou serviço único e personalizado, adaptado e adequado às suas necessidades, através de redes ubíquas (Kumar et al., 2015).

O modelo de comércio ubíquo representa uma extensão dos modelos de comércio eletrónico e comércio móvel, pelo que existem diversos aspetos relevantes neste modelo que o distinguem dos dois anteriores. A Tabela 5 destaca as características inerentes ao comércio ubíquo que vieram mudar o paradigma do comércio eletrónico e do comércio móvel, de acordo com os autores Kumar et al. (2015). De notar que, apesar do comércio ubíquo oferecer vários benefícios às empresas, os autores citados referem que as preocupações do cliente relativamente à sua privacidade representam um dos principais obstáculos para o seu desenvolvimento e adoção.

Tabela 5 – Características do comércio ubíquo

	Característica	Descrição
Ubiquidade	Portabilidade	O cliente pode ser contactado por e pode chegar ao serviço do comércio móvel em qualquer altura e em qualquer lugar.
	Capacidade de alcance	
	Acessibilidade	
Exclusividade	Portabilidade	A localização e a identidade do cliente podem ser identificadas de forma única pelo serviço do comércio móvel.
	Localização	
	Identificação	
Universalidade	Dispositivo	Usabilidade universal dos dispositivos móveis e com múltiplas funções para o cliente.
	Rede	
Uníssono	Aplicação	Os dados são mantidos em uníssono e podem ser utilizados em múltiplas aplicações e em vários dispositivos pelo cliente.
	Dados	

Fonte: Adaptado de Kumar et al. (2015, p. 53)

2.5.4. Comércio social

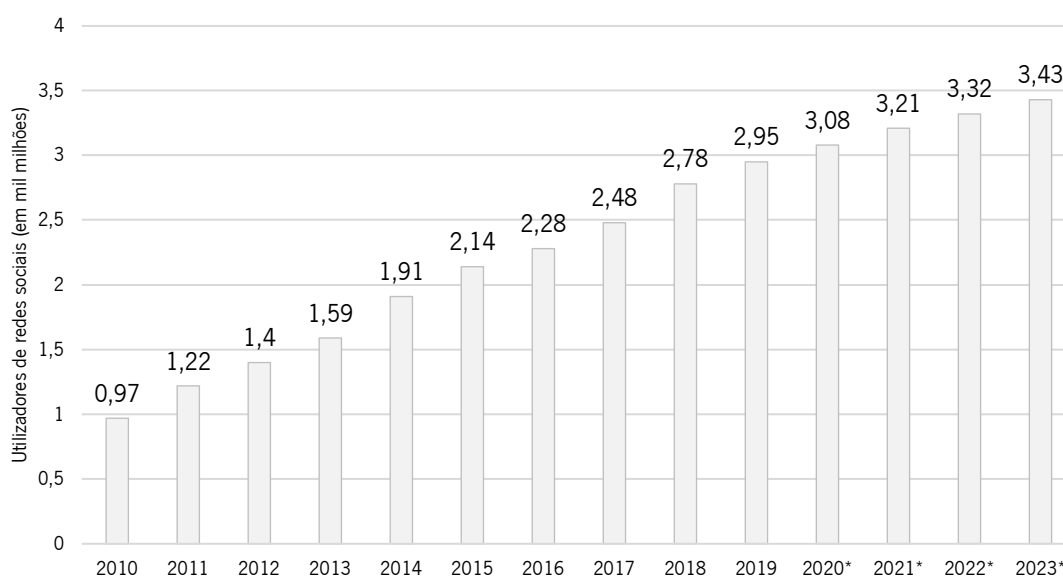
Kaplan & Haenlein (2010, p. 61) definem redes sociais como “um grupo de aplicações baseadas na *internet* que assentam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0², e que permitem a criação e troca de conteúdos gerados pelo utilizador”. À luz desta célebre definição, os conteúdos gerados pelo utilizador, *User-Generated Content* (UGC) na expressão anglo saxónica, referem-se a uma tendência em crescimento na sociedade contemporânea – participação dos utilizadores na criação crítica e criativa de conteúdo relacionado com produtos, serviços e experiências nas redes sociais. As redes sociais apresentam diferentes formas de comunicação *online*: plataformas de redes sociais (*Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram*, etc.), *blogs*, fóruns de discussão, *e-mails*, *websites* criados por utilizadores, *websites* de *e-commerce*, entre outras.

O Gráfico 1 demonstra o número de utilizadores de redes sociais a nível mundial, entre 2010 e 2019, bem como as previsões até 2023. Os dados apontam para um crescimento contínuo no

² O termo Web 2.0, da autoria de Tim O'Reilly, surgiu em outubro de 2004 numa conferência de debate de ideias sobre a nova tendência da *internet*, entre o CEO da O'Reilly Media e a MediaLive International. Segundo O'Reilly, a Web 2.0 é a mudança para uma *internet* como plataforma e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Obtido em: <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

número de utilizadores ao longo dos anos. Em 2019, o número de utilizadores foi 2,95 mil milhões, prevendo-se que este número ultrapasse os 3 mil milhões de utilizadores em 2020. Embora inicialmente destinadas à comunicação e interação a nível pessoal, as organizações descobriram rapidamente como transferir estas ferramentas para as atividades diárias da empresa (Kaplan & Haenlein, 2010). Devido ao elevado número de utilizadores de redes sociais a nível mundial (Gráfico 1), torna-se quase tão importante para uma organização ter uma presença nestas redes como tem sido ter uma presença na *internet* (Chae et al., 2020).

Gráfico 1 – Número de utilizadores de redes sociais a nível mundial, 2010 – 2023



Fonte: Adaptado de Statista (2020)

Legenda: * Dados previsionais

O comércio social, ou *social commerce* (*s-commerce*) na terminologia original, refere-se a “quaisquer atividades comerciais facilitadas por ou conduzidas através dos vastos meios de comunicação social e ferramentas da Web 2.0 nos processos de compra *online* dos consumidores ou nas interações das empresas com os seus clientes” (Lin et al., 2017, p. 191). Por outras palavras, a introdução de redes sociais nas plataformas de comércio eletrónico levou ao desenvolvimento do comércio social, um dos mais importantes desenvolvimentos nas atividades do comércio eletrónico, conseguindo transformar as interações comerciais, a acessibilidade à informação e a experiência do consumidor (Hajli, 2015; Lin et al., 2019). Segundo Lin et al. (2019), o comércio social oferece uma abordagem eficaz para as empresas interagirem

profundamente com os seus clientes e construir relações, o que é essencial para que as empresas obtenham uma vantagem competitiva e melhorem o seu desempenho. Estas interações sociais tanto podem ocorrer em *websites* de comércio eletrónico ou de terceiros (Chaffey et al., 2019). No fundo, o comércio social representa um novo fluxo do comércio eletrónico (Hajli, 2013, 2014, 2015).

O nível de confiança e o risco de privacidade percebido entre utilizadores podem influenciar o comportamento do utilizador e, por isso, ter um impacto sobre o processo de tomada de decisão no comércio social (Hajli, 2013). Hajli (2015) identificou que os elementos das redes sociais, juntamente com as tecnologias da Web 2.0, afetam positiva e indiretamente a intenção de compra através do reforço da confiança nas plataformas de comércio social. As plataformas de comércio social aumentam a disponibilidade de elementos das redes sociais para a troca de informações que, por sua vez, aumenta a presença social nessas plataformas. O aumento da presença social e o aumento da utilização de redes sociais e tecnologias da Web 2.0 podem ter um impacto positivo na construção da confiança (Hajli, 2015). Por isso, a confiança é um elemento-chave no comércio social e na intenção de compra (Bugshan & Attar, 2020; Hajli, 2014, 2015; Lin et al., 2019; Wang et al., 2019). De facto, para Bugshan & Attar (2020), a construção de confiança é um processo importante para qualquer aplicação comercial.

Por outro lado, as atividades de partilha de informação no comércio social podem estar associadas a diferentes tipos de perceção de risco entre utilizadores, especialmente no que respeita à privacidade e segurança. Por isso, a privacidade também tem um papel importante no comércio social (Bugshan & Attar, 2020; Wang et al., 2019). Embora a informação transmitida pelos consumidores nos elementos das redes sociais aumente a confiança, a credibilidade da informação é uma das maiores preocupações no funcionamento do comércio social (Hajli, 2013). No entanto, quando os utilizadores têm mais confiança nas plataformas sociais, têm menos risco de privacidade percebido, o que pode agir como um motor para a intenção de compra (Bugshan & Attar, 2020). Em suma, os utilizadores com maior confiança e menor risco de privacidade percebido têm maior intenção de compra (Bugshan & Attar, 2020). Assim, a confiança e a perceção do risco de privacidade são elementos determinantes no comércio social.

2.5.4.1. Adoção das redes sociais no contexto B2C

A revolução das redes sociais já atingiu quase todos os setores de atividade e, na maior parte dos casos, transformou as interações fundamentais entre as empresas e os clientes (Hanna et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2010). Na literatura encontram-se inúmeras vantagens e benefícios para a adoção de redes sociais, maioritariamente associadas ao contexto B2C. Diversos autores argumentaram que as redes sociais já constituem um recurso das atividades comerciais das organizações, entre elas, as vendas (Hanna et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2011; Rapp et al., 2013). As redes sociais permitem o desenvolvimento de relações significativas com atuais e potenciais clientes (Rapp et al., 2013), através do relacionamento regular com os clientes existentes, do alcance a clientes novos e, por fim, da recolha de informação nova e relevante (Chae et al., 2020). Entre as diferentes formas de redes sociais, as plataformas de redes sociais mais socialmente orientadas (por exemplo, *Facebook* e *Instagram*) têm sido especialmente exploradas pelas empresas no contexto B2C, no decorrer da última década (López-López & Giusti, 2020). Agora, é o cliente que inicia o contacto (Bugshan & Attar, 2020), procura informações através da presença digital da organização (Chaffey et al., 2019) e exige uma comunicação tão fácil e simples como nestas redes (Lam & Law, 2019).

Para além de potenciarem o estreitamento das relações empresariais e pessoais, as redes sociais impulsionaram o aparecimento de novas ferramentas de comercialização via *internet* (Chae et al., 2020; Isaiás et al., 2017). Os desenvolvimentos tecnológicos relacionados com a Web 2.0 revolucionaram o comércio eletrónico através de vários recursos e funcionalidades que melhoraram as atividades de partilha de informação (Hajli, 2015). As atividades de partilha de informação podem ocorrer de várias formas, tais como revisões, classificações, fóruns e comunidades, vídeos, imagens, *feedbacks*, referências, *electronic word-of-mouth* (eWOM), entre outras, que representam os principais elementos utilizados nas várias plataformas de redes sociais (Bugshan & Attar, 2020).

Cada vez mais, os consumidores utilizam as redes sociais para comunicarem entre si e interagirem com as empresas (Bugshan & Attar, 2020). Esta participação e interação nas redes sociais permitem que o consumidor gere novas informações sobre experiências, produtos e serviços que, juntamente com as informações fornecidas pela empresa, podem influenciar o processo de tomada de decisão e a intenção de compra de potenciais clientes (Hajli, 2013, 2015; Lin et al., 2019). Além disso, as atividades de partilha de informação permitem às empresas compreender

melhor o comportamento do consumidor através dos *insights* por eles criados (Kaplan & Haenlein, 2011), o que facilita o processo de desenvolvimento de estratégias de negócio. Desta forma, a partilha e recolha de informação sobre determinado produto e/ou serviço pode ser um motor importante para a criação de valor (Subramaniam et al., 2019), através de *feedback* valioso (Kaplan & Haenlein, 2011).

Dado que as atividades de partilha de informação podem ser melhoradas substancialmente pelas empresas, é possível aumentar a eficiência na gestão de vários processos empresariais, tais como o *Customer Relationship Management* (CRM³), marketing, publicidade e outras atividades promocionais (Bugshan & Attar, 2020; Lin et al., 2019). Para Isaias et al. (2017), o marketing digital assume um papel decisivo no aumento das vendas a nível global. Neste sentido, as redes sociais favorecem as vendas através da promoção da marca e lealdade, à medida que potenciam um efeito viral e global de UGC, de possível seleção e personalização por parte das empresas (Hanna et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2011).

2.5.4.2. Adoção das redes sociais no contexto B2B

Hoje em dia, as plataformas de redes sociais são uma componente comum nas estratégias digitais das empresas para interagirem com os clientes (López-López & Giusti, 2020), de maneira que as organizações já começam a reconhecer o valor oferecido pelas ferramentas desta tecnologia social no contexto B2B (Chae et al., 2020). Os autores identificaram a dispersão e partilha de informação como um dos principais problemas no contexto B2B. Por essa razão, as plataformas de redes sociais podem melhorar o desempenho, eficácia, produtividade, resolução de problemas e relação da empresa com outras empresas, a montante e a jusante, normalmente não acessíveis através de sistemas de informação tradicionais (Chae et al., 2020), o que pode melhorar a integração (Caro & Sadr, 2019). Além disso, a dimensão da empresa não tem um impacto na perceção do valor das redes sociais nas aplicações B2B quando, em vários contextos, a dimensão da empresa é uma característica importante. Isto faz sentido a partir de dois pontos de vista: primeiro, os desafios tecnológicos não são muito grandes e o custo, embora seja uma consideração, não é proibitivo (Chae et al., 2020); e segundo, as redes sociais são um equalizador porque oferecem

³ O CRM refere-se a um conjunto de “metodologias, *softwares* e outras utilizações da *internet* que ajudam uma empresa a gerir as relações com os clientes de uma forma organizada e eficiente” (Isaias et al., 2017, p. 11).

vantagens semelhantes às PME e às grandes empresas (Schaupp & Bélanger, 2014). Segundo Chae et al. (2020), a utilização de redes sociais no contexto B2B requer um processo constituído por três etapas:

- **Etapa 1:** Aprender as capacidades das redes sociais no contexto B2B.

As redes sociais fornecem uma visão das redes estabelecidas ao longo do sistema de valor, dentro e fora da organização. Isto aumenta a capacidade de identificar oportunidades de melhoria, formar parcerias estratégicas e aprimorar melhores práticas de trabalho e comunicação. Assim, as redes sociais conferem um elemento inteiramente novo para a aquisição de conhecimento organizacional no contexto B2B. Com o tempo, isto pode tornar-se numa vantagem competitiva para a organização (Chae et al., 2020).

- **Etapa 2:** Começar a utilizar as plataformas de redes sociais.

Apesar da possibilidade de mudança e crescimento das ferramentas das redes sociais ao longo do tempo, o seu valor permanece como uma capacidade aprimorada da organização em fornecer associação, comunicação, recolha/análise de dados e colaboração. Para uma implementação estratégica bem-sucedida, é necessário a identificação da melhor prática para o negócio (tendo em conta a plataforma de rede social e a cadeia de fornecimento), a educação dos recursos humanos e o desenvolvimento de políticas organizacionais para a utilização da rede social (Chae et al., 2020). Segundo López-López & Giusti (2020), as empresas estão a dar prioridade à utilização de plataformas de redes sociais mais profissionalmente orientadas (por exemplo, *LinkedIn*) na adoção de uma estratégia digital no contexto B2B. No entanto, os autores verificaram que as empresas B2B estão a adiar a utilização das redes sociais até à definição de uma estratégia digital clara e bem definida.

- **Etapa 3:** Ser proativo a novos desafios.

Frequentemente, as redes sociais encontram-se fora do controlo da organização podendo, de forma intencional ou não, tornarem-se públicas. Declarações de uma fonte não controlada, conhecimento sensível vazado para concorrentes e informações imprecisas enviadas ou recebidas por parceiros são alguns exemplos de como a natureza informal da rede social pode prejudicar a organização (Kaplan & Haenlein, 2010). Por isso, são necessários esforços entre as organizações parceiras através do desenvolvimento de medidas de segurança. Além disso, as organizações têm de implementar as redes sociais de forma estratégica e cuidadosa. Sem uma formação rigorosa e

uma gestão organizacional, pode ocorrer a problemática da combinação de redes sociais pessoais e empresariais (Chae et al., 2020).

2.5.5. Mercado eletrônico

Cada vez mais, o cliente procura uma variedade de produtos e/ou serviços e uma diversidade de marcas no meios digitais, de maneira que tem potenciado o desenvolvimento do conceito *one-stop shopping* (Baye et al., 2018) no ambiente digital, através de “plataformas de compra e venda *online* que congregam uma grande diversidade de categorias de bens e serviços provenientes de uma multiplicidade de fornecedores” (Casais, 2020, p. 13). Estas plataformas de compra e venda *online*, designadas de mercados eletrônicos, ou *e-marketplaces* na terminologia original, atraem mais pessoas do que uma *e-shop* (apenas uma marca ou retalhista), devido à multiplicidade da oferta. Assim, o *e-marketplace* surge da necessidade de corresponder às atuais exigências do cliente no que respeita à ubiquidade de acesso, facilidade de utilização, otimização do tempo, conveniência de compra e comparação de preços de diferentes fornecedores na mesma plataforma (Casais, 2020).

Além de grandes centros comerciais *online*, como é o caso da Amazon (Lin et al., 2019), os *e-marketplaces* podem resultar também de lojas de comércio eletrónico que têm vindo a permitir a venda de produtos e/ou serviços de outros fornecedores (Casais, 2020). Desta forma, aquelas *e-shops* que eram somente lojas de comércio eletrónico onde as empresas apresentavam única e exclusivamente os seus produtos e/ou serviços (Isaias et al., 2017), estão gradualmente a transformar-se em *e-marketplaces* que dão acesso de venda a outros fornecedores. Paralelamente, a maior parte dos retalhistas que apenas se encontravam no meio físico, tem vindo a fazer investimentos significativos no modelo de comércio eletrónico e, cada vez mais, no sentido de integrar a experiência de compra *online* e *offline* (Kane et al., 2015), em todos os canais de distribuição e de informação, transmitindo ao consumidor uma sensação de continuidade e combinação da experiência (Casais, 2020), através de uma estratégia omnicanal (Caro & Sadr, 2019). O volume de fornecedores disponíveis, quer sejam empresas ou outros consumidores que têm recursos para partilhar, bem como o desenvolvimento da panóplia de produtos, contribuem para um maior sucesso de tráfego, notoriedade e volume de vendas dos *e-marketplaces* (Casais, 2020).

A personalização é um dos fatores que distingue a estratégia omnicanal, na qual os clientes recebem produtos e/ou serviços, informações e ofertas que correspondem aos seus interesses específicos (Caro & Sadr, 2019). Este tipo de personalização, através de algoritmos de automação de marketing, oferece ao utilizador uma experiência com vantagem competitiva face a outras plataformas mais massificadas e permite uma otimização da receita com melhores resultados de satisfação do cliente (Casais, 2020). Além disso, a participação colaborativa dos utilizadores na criação crítica e criativa de conteúdo relacionado com produtos, serviços e experiências de compra potenciam um efeito viral e global de UGC, do qual resulta um *feedback* valioso, tanto para o fornecedor promover a melhoria contínua do serviço, como para outros consumidores no processo de decisão de compra (Kaplan & Haenlein, 2011). Os *e-marketplaces* desenvolvem, assim, estratégias de marketing paralelas às que são feitas tradicionalmente no retalho, mas adaptadas às características específicas do consumidor digital, pelo que conduzem a um comportamento por parte do consumidor de preferência e fidelização nestas plataformas, face a simples *e-shops* (Casais, 2020).

Adicionalmente, os *e-marketplaces* oferecem às empresas a oportunidade de chegarem diretamente aos seus potenciais clientes, devido à facilidade de alcance de comunicação com o mercado, como à facilidade de distribuição, que pode ser garantida mediante contratualização. Como gozam de economias de escala, é possível chegar com menos custos a áreas geográficas em que a empresa não tem capacidade de distribuição logística de forma isolada. É então fundamental identificar, na área de atuação da empresa, a existência de *e-marketplaces* especializados ou generalistas com grande tráfego e que sejam visitados quase recorrentemente pelos potenciais consumidores e que constituem o mercado-alvo da empresa (Casais, 2020). No entanto, o *e-marketplace* apresenta algumas desvantagens/desafios às empresas no que respeita à competitividade, de maneira que é fundamental uma atitude competitiva, de constante proposta de valor, que não tem necessariamente de ser pelo preço, mas pode e deve assentar em princípios de diferenciação relevante (Casais, 2020).

De notar que, independentemente da reputação e até mesmo da notoriedade, algumas marcas necessitam de estar presentes em *e-marketplaces* tão somente para afirmarem e reforçarem o seu posicionamento. No caso das marcas de luxo, em que o paradoxo de princípios de exclusividade e ubiquidade do digital se confrontam, a presença em *e-marketplaces* que reforçam o posicionamento no segmento do luxo é essencial (Casais, 2020). A investigação nesta área tem já vindo a concluir que mesmo as marcas de luxo necessitam de se adaptar aos meios digitais, já

que o seu público-alvo compra cada vez mais *online* (Balasyan & Casais, 2018; Tekic & Koroteev, 2019). Um exemplo paradigmático deste fenómeno de investimento das marcas de luxo na comunicação digital, em particular na venda *online*, é a *Fartetch*, um *e-marketplace* focalizado em artigos de moda de luxo. Esta plataforma vende peças exclusivas, em que a comparação de preço é menos relevante, mas em que o *e-marketplace* tem como finalidade garantir o acesso a peças singulares e disponíveis em lojas localizadas em pontos únicos do globo (Balasyan & Casais, 2018).

2.6. Conclusão

O presente capítulo da revisão de literatura teve como objetivo demonstrar o atual estado da arte sobre o crescente fenómeno do processo de transformação digital, do ponto de vista industrial e da empresa, num mundo altamente globalizado, associado a um elevado ritmo de mudança tecnológica decorrente da constante evolução da era digital.

O primeiro subcapítulo narra a evolução histórica da era digital, desde o seu início em 1947 até à era em que vivemos agora, designada por quarta revolução industrial, ou indústria 4.0, na qual as palavras ubiquidade, interatividade, mobilidade, interconectividade, globalização e velocidade de acesso assumem um papel preponderante.

O segundo subcapítulo descreve o processo de transformação digital como um processo bem mais complexo do que a mera implementação de diversas transformações tecnológicas na empresa. Por isso, o conteúdo sobre a transformação digital foi enquadrado e observado em três dimensões organizacionais – nível interno, nível externo e nível holístico – onde, em cada um desses níveis de observação, foi possível identificar as dimensões transformadas e impactadas pelo processo de transformação: operações/processos, cultura, liderança, pessoas, experiência do cliente, produtos, rede de valor integrada e modelo de negócio.

O terceiro subcapítulo destaca a importância de existir um alinhamento entre os investimentos efetuados no digital e a estratégia de negócio (estratégia operacional e estratégia funcional), como um elo unificador entre os diferentes níveis estratégicos dentro das empresas. Devem, para tal, formular e implementar uma estratégia de transformação digital clara e bem definida – estratégia abrangente e transversal a toda a empresa – que oriente as empresas nas suas jornadas de transformação digital e na concretização dos seus objetivos estratégicos.

O quarto subcapítulo classifica as empresas segundo o seu nível de capacidades de liderança (o “como” da mudança) e o seu nível de capacidades digitais (o “o quê” da tecnologia): *Digital Masters*, *Conservatives*, *Fashionistas* e *Beginners*. As empresas com mais sucesso digital – os *Digital Masters* – excedem simultaneamente nessas duas capacidades. Pelo contrário, as empresas com menos sucesso digital – os *Beginners* – apresentam um baixo nível em ambas as capacidades. Posto isto, é inegável que os *Digital Masters* são as empresas que conseguem crescer e obter vantagem comparativa na era digital.

O quinto subcapítulo define negócio digital e apresenta os vários modelos de negócio digital: comércio eletrónico, comércio móvel, comércio ubíquo, comércio social e mercado eletrónico. Construir um negócio digital com sucesso envolve a aplicação de tecnologias e meios digitais em toda a organização e fora dela, com vista a otimização dos processos internos na cadeia de valor, bem como dos processos externos no sistema de valor; e resulta de uma visão holística por parte dos líderes estratégicos, relativamente ao processo de transformação digital, que permite o estreitamento das relações internas entre os colaboradores da organização e das relações externas entre a organização e os seus fornecedores, parceiros e clientes, levando a uma integração mais acentuada entre o nível interno e externo.

Em suma, são necessárias transformações em muitas, senão em todas, as dimensões do negócio e uma estratégia clara e bem definida de transformação digital para se atingir o sucesso dos *Digital Masters*. Perante a situação descrita, na qual as organizações precisam de definir uma estratégia de transformação digital, e que uma boa prática adotada em planeamento estratégico é inicialmente diagnosticar a situação atual da organização, neste contexto em relação ao nível de capacidade de liderança e ao nível de capacidade digital, a Tabela 6 resume as dimensões de transformação digital, por dimensão organizacional, identificadas na literatura.

Tabela 6 – Dimensões de transformação digital por dimensão organizacional

	Dimensões de transformação digital	Autor, Ano de publicação
Transformação digital ao nível interno Cadeia de valor da empresa	<p>Operações/Processos</p> <p>Melhorias operacionais (agilidade, eficiência e produtividade superior das operações) através da automatização dos processos operacionais e de intervenções tecnológicas de comunicação interna (<i>e-mail, intranet, software</i> corporativo e redes sociais).</p>	<p>Fitzgerald et al. (2014) Hess et al. (2016) Kane et al. (2015) Matt et al. (2015) Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014) Subramaniam et al. (2019) von Leipzig et al. (2017) Westerman et al. (2014b, 2014a)</p>
	<p>Cultura</p> <p>Cultura organizacional constituída por uma única visão do cliente, uma atitude de propensão ao risco (abertura à mudança) e relações de partilha de conhecimento e cooperação entre colaboradores de diferentes funções e departamentos.</p>	<p>Gobble (2018) Goran et al. (2017) Kane et al. (2015) Lam & Law (2019) Newman (2018) Westerman et al. (2014b)</p>
	<p>Liderança</p> <p>Gestão de topo com uma visão clara e bem definida que fornece direções concretas sobre o futuro e que motiva e ajuda a criar crenças que são partilhadas por todos os colaboradores.</p>	<p>Crittenden et al. (2019) Fitzgerald et al. (2014) Hamel & Tennant (2015) Kane et al. (2015) Lam & Law (2019) Matt et al. (2015) Westerman (2018) Westerman et al. (2014b)</p>
	<p>Pessoas</p> <p>Qualificação, mentalidade e competência digital dos colaboradores para aprender e aplicar tecnologias e conhecimentos digitais.</p>	<p>Gobble (2018) Lam & Law (2019) Newman (2018)</p>
Transformação digital ao nível externo Sistema de valor da empresa	<p>Experiência do cliente</p> <p>Diferenciação da experiência de compra e digitalização das vendas e serviços (comércio eletrónico, comércio móvel, comércio ubíquo, comércio social e mercado eletrónico).</p>	<p>Bugshan & Attar (2020) Casais (2020) Chaffey et al. (2019) Fitzgerald et al. (2014) Goran et al. (2017) Gregory et al. (2019) Hajli (2015) Isaiás et al. (2017) Kumar et al. (2015) Lam & Law (2019) Laudon & Traver (2017) Lin et al. (2019) Schaupp & Bélanger (2014) von Leipzig et al. (2017) Westerman et al. (2014b, 2014a)</p>
	<p>Produtos</p> <p>Diferenciação dos produtos através da personalização e customização.</p>	<p>Bodanzky et al. (2019) Carpo (2011) Hess et al. (2016) Lam & Law (2019) Matt et al. (2015)</p>

	<p>Rede de valor integrada</p> <p>Integração <i>offline-online</i> de todos os canais de distribuição e de informação através de uma estratégia omnicanal, de forma a proporcionar uma melhor experiência de compra ao cliente, e intervenções tecnológicas de comunicação B2B (<i>e-mail, extranet</i> e redes sociais).</p>	<p>Caro & Sadr (2019) Casais (2020) Chae et al. (2020) Gregory et al. (2019) Kane et al. (2015) López-López & Giusti (2020) Subramaniam et al. (2019)</p>
<p>Transformação digital ao nível holístico Cadeia e Sistema de valor da empresa</p>	<p>Modelo de negócio</p> <p>Construção de um modelo de negócio digital ou adaptação do modelo de negócio existente ao meio digital, através do estreitamento das relações internas entre os colaboradores da empresa e das relações externas entre a empresa e os seus fornecedores, parceiros e clientes, levando a uma integração mais acentuada entre os processos internos e externos.</p>	<p>Chaffey et al. (2019) Crittenden et al. (2019) Fitzgerald et al. (2014) Hess et al. (2016) Lam & Law (2019) Tekic & Koroteev (2019) Westerman et al. (2014a)</p>
	<p>Estratégia</p> <p>Formulação e implementação de um plano estratégico com um objetivo estratégico bem definido, atividades de coordenação e priorização dos objetivos a diferentes horizontes temporais e atividades de integração de tecnologias digitais na estratégia de negócio.</p>	<p>Chaffey et al. (2019) Gobble (2018) Hess et al. (2016) Kane et al. (2015) Matt et al. (2015) Porter (2001) Tekic & Koroteev (2019) Westerman (2018)</p>

Fonte: Compilação da autora

3. SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL

De acordo com a terceira revisão da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE-Rev.3), a indústria do calçado compreende as atividades de fabricação de calçado (grupo 15201) e as atividades de fabricação de componentes para calçado (grupo 15202).

Neste capítulo pretende-se apresentar uma contextualização do setor do calçado em Portugal, dando especial atenção à atividade de fabricação de calçado (grupo 15201). Deste modo, o primeiro subcapítulo descreve as principais características do setor, o segundo subcapítulo destaca a importância do setor na economia nacional, o terceiro subcapítulo narra a evolução do setor no país e, por último, o quarto subcapítulo aborda os desafios atuais do setor decorrentes da era digital. No final do capítulo é apresentada uma breve conclusão, na qual consta uma síntese de cada uma das matérias abordadas com o intuito de fornecer os principais aspetos e oportunidades do setor do calçado em Portugal.

3.1. Caracterização do setor

A concentração geográfica é a característica base para a identificação de um “cluster” (Porter, 1990, p. 83) ao favorecer a formação de redes de relações, formais e informais, entre empresas e instituições com atividades interligadas entre si, como a difusão de conhecimento, promovendo o aparecimento de economias de aglomeração. Porter (1998b, p. 86) afirma que um “cluster vibrante” pode favorecer uma empresa de qualquer indústria a competir de uma forma mais sofisticada, através de competências e tecnologias mais avançadas e relevantes.

A indústria do calçado em Portugal apresenta uma forte concentração geográfica num número limitado de concelhos, sobretudo na região Norte do país, o que justifica que seja considerada um cluster relevante no contexto da economia nacional (Figura 12). Por um lado, as zonas de Felgueiras, Guimarães e alguns concelhos limítrofes, estendendo-se até Barcelos e, por outro lado, mais próximo da zona Centro do país, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, São João da Madeira e outros concelhos contíguos com menor representatividade constituem os dois principais polos geográficos, separados por apenas 80 quilómetros de distância. Ambos os polos estão aproximadamente a 50/60 quilómetros do Porto, pelo que conseguem ter uma boa acessibilidade ao porto e ao aeroporto. Embora tenha surgido posteriormente, existe outro polo com alguma relevância em Benedita, no concelho de Alcobaça, a 90 quilómetros de Lisboa (APICCAPS, 2019a).

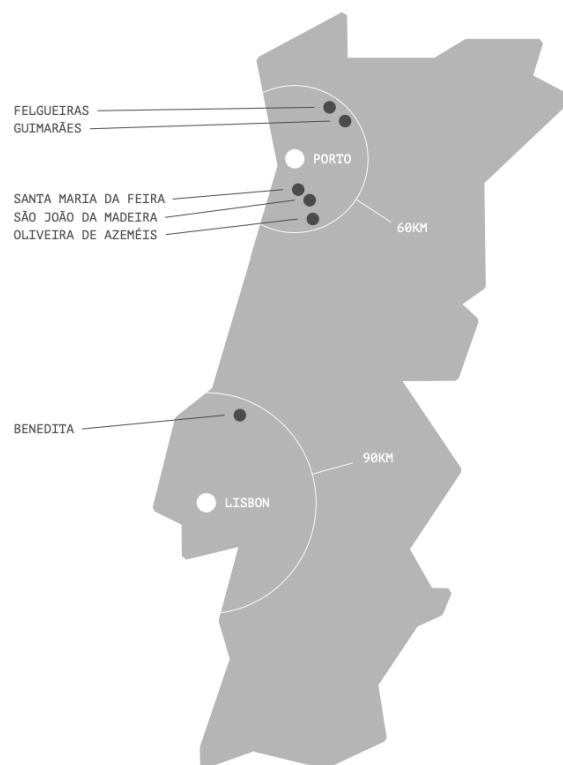


Figura 12 – Implantação geográfica das empresas da indústria do calçado em Portugal

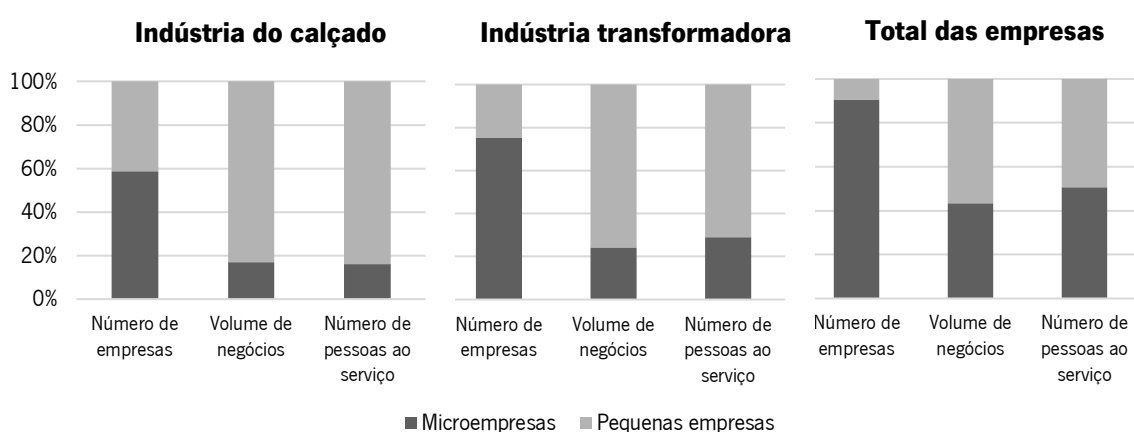
Fonte: APICCAPS (2019a)

Considerando apenas os cinco principais concelhos em termos de emprego, verifica-se que Felgueiras e Guimarães são responsáveis por cerca de 47,2% do emprego da indústria do calçado em 2016, quase metade do emprego na indústria (APICCAPS, 2018). Como seria expectável, os concelhos em que a indústria do calçado se encontra mais fortemente implementada coincidem, em grande medida, com os que mais contribuem para as suas exportações. Neste sentido, o primeiro polo é caracterizado por ter empresas de maior dimensão, por ser orientado predominantemente para os mercados externos e ser tecnologicamente mais avançado.

O tecido empresarial português é historicamente composto por uma maioria de micro e pequenas entidades e, na região Norte em particular, esta característica é ainda mais acentuada. Não é, assim, surpreendente que a indústria do calçado em Portugal seja maioritariamente constituída por micro e pequenas empresas (APICCAPS, 2018). Em 2018, de acordo com os dados do Banco de Portugal (2019), das 1 788 empresas responsáveis pela fabricação de calçado, 51,79% são microempresas (1-9 trabalhadores), 36,24% são pequenas empresas (10-49 trabalhadores), 11,41% são médias empresas (50-249 trabalhadores) e apenas 0,56% são grandes empresas que

empregam 250 trabalhadores ou mais. Ainda assim, o peso das microempresas na indústria do calçado é inferior ao verificado nas indústrias transformadoras (70,36%) e no total das empresas (88,99%). Já as pequenas empresas assumem maior relevância quando considerados o volume de negócios e o número de pessoas ao serviço, tal como apresentado no Gráfico 2. O número de empresas responsáveis pela fabricação de calçado aumentou consideravelmente a partir de 2010, ano em que atingiu o valor mais baixo da última década (APICCAPS, 2018). Desde esse ano até 2018 foram criadas 231 empresas, o que representa um crescimento em torno dos 19% (APICCAPS, 2019a).

Gráfico 2 – Estrutura por classes de dimensão, 2018



Fonte: Elaboração da autora segundo os dados do Banco de Portugal (2019)

3.2. Importância do setor na economia nacional

O calçado apresenta um papel importante na economia portuguesa, contribuindo extensivamente para as contas externas nacionais. Em 2018, de acordo com os dados do Banco de Portugal (2019), a indústria do calçado registou 0,4% das empresas, 0,6% do volume de negócios e 1,4% das pessoas ao serviço no total das empresas em Portugal. Já no total das indústrias transformadoras, a indústria do calçado registou 4% das empresas, 2% do volume de negócios e 6% do número de pessoas ao serviço. Considerando apenas a região Norte do país, nesse ano, a indústria do calçado registou 2,8% do volume de negócios e 6,7% das pessoas ao serviço no total das empresas e 6,8% e 12% no total das indústrias transformadoras, respetivamente (APICCAPS, 2019a). A indústria do calçado é, assim, um dos principais alicerces económicos do Norte de Portugal.

O peso da indústria do calçado no agregado das indústrias transformadoras tem apresentado uma evolução positiva ao longo dos últimos anos. De acordo com os dados da Tabela 7, ainda que de forma ligeira, de 2006 a 2018, o número de empresas aumentou 0,90 pp., o volume de negócios aumentou 0,18 pp. e o número de pessoas ao serviço aumentou 0,89 pp.

Tabela 7 – Peso da indústria do calçado na indústria transformadora, 2006 – 2018

Característica	2006	2010	2014	2018
Número de empresas	3,22%	3,36%	4,01%	4,12%
Volume de negócios	2,09%	2,20%	2,70%	2,27%
Número de pessoas ao serviço	5,01%	5,37%	6,58%	5,90%

Fonte: Elaboração da autora segundo os dados do Banco de Portugal (2019)

Em 2018, a produção de calçado empregou aproximadamente 40 mil pessoas em quase 1 500 empresas (APICCAPS, 2019a). No período homólogo, Portugal produziu mais de 80 milhões de pares de sapatos e exportou quase 84 milhões de pares sapatos para 163 países ao longo dos cinco continentes, ultrapassando 100% de fluxo de exportação, correspondente ao valor aproximado de 2 mil milhões de euros (APICCAPS, 2019a). O saldo comercial da indústria ocupa um lugar de destaque comparativamente a outros setores da economia portuguesa: em 2017 apresentou o saldo comercial mais elevado e a segunda maior taxa de cobertura das importações pelas exportações (APICCAPS, 2018) e, em 2018, as exportações de calçado representaram 3,4% do total das exportações nacionais, conseguindo uma taxa de cobertura de quase 300% com um excedente comercial de 1,3 milhões de euros (APICCAPS, 2019a). Assim, a indústria do calçado em Portugal continua a quebrar recordes ano após ano.

Em termos de presença em mercados internacionais, a indústria do calçado em Portugal tem como principal alvo o mercado europeu devido à proximidade geográfica e cultural, à integração europeia, à moeda única e à ausência de barreiras alfandegárias ao comércio dentro da União Europeia. Para além das razões anteriormente mencionadas, o poder de compra do consumidor também representa um fator determinante sobre o destino das exportações portuguesas de calçado (APICCAPS, 2019a). A Tabela 8 evidencia os cinco principais mercados das exportações portuguesas de calçado, onde é possível verificar a forte concentração geográfica no continente europeu.

Tabela 8 – Cinco principais mercados das exportações portuguesas de calçado (valor), 2018

Posição	País	Milhões de euros	Varição 2008-2018
1	França	395	14,4%
2	Alemanha	351	33,2%
3	Holanda	269	69,5%
4	Espanha	176	43,3%
5	Reino Unido	123	-3,0%
	Total	1 902	47,3%

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2019a)

Ainda assim, no decorrer da última década, os empresários da indústria têm reunido esforços no sentido de diversificação do mercado, uma vez que as previsões apontam para taxas de crescimento da economia mundial a rondar os 4% até 2020, mas que vão diminuindo gradualmente até cerca de 1,7% para a zona euro (APICCAPS, 2018). Neste sentido, as exportações portuguesas para fora da Europa têm vindo a aumentar significativamente para mercados como EUA, Canadá, Austrália, Coreia do Sul e China (APICCAPS, 2019a), possibilitando a representação do calçado português em quase todo o mundo devido à acentuada vocação exportadora da indústria.

O calçado de couro – o mais caro e prestigiado – é produzido de forma intensiva pela indústria portuguesa, ocupando a sexta posição como maior exportador mundial (APICCAPS, 2019a). As empresas têm-se apresentado nos mercados internacionais como a “Indústria mais sexy da Europa”⁴, destacando-se no segundo lugar do ranking de prestígio mundial, apenas superado pelo calçado italiano. Em jeito de conclusão, é possível destacar a importância da indústria do calçado na economia portuguesa, como uma das indústrias que mais contribui positivamente para a balança comercial do país.

⁴ Com a campanha *Portuguese Shoes: The Sexiest Industry in Europe*, lançada em 2011, o setor nacional ganhou em 2013 o Prémio Europeu de Promoção Empresarial, promovido pela Comissão Europeia, na categoria de apoio à internacionalização de empresas. A final foi disputada entre o calçado português e o champanhe francês.

3.3. Evolução do setor no país

Ao longo do tempo, as vantagens competitivas da indústria do calçado em Portugal têm vindo a modificar-se e a acompanhar as mudanças ao nível mundial. De acordo com os autores Sena-Dias et al. (2015), é possível segmentar a trajetória desta indústria em dois grandes momentos: de 1960 até 2000 e de 2000 até à atualidade.

- **De 1960 até 2000**

Em 1960, Portugal aderiu à Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA⁵) como membro fundador e verificou-se um período de gradual abertura da economia, que vivia ainda num regime ditatorial. O acordo foi bastante favorável para Portugal, na medida em que deixou de haver barreiras alfandegárias entre as nações participantes e passou a ter acesso livre às economias mais desenvolvidas. Consequentemente, esta abertura da economia portuguesa estimulou o desenvolvimento da industrialização e, como resultado, o comércio de têxteis, vestuário e calçado subiu de 16% em 1958 para 30% em 1973 (Coppolaro & Lains, 2013). Nesse sentido, a indústria do calçado em Portugal, enquanto indústria, surge na década de 60, pois até então quase todos os produtos eram artesanais e direcionados a satisfazer as necessidades locais. Os fatores de atratividade – mão de obra barata, proximidade geográfica, acordos comerciais e uma perspetiva política relativamente estável - foram amplamente potenciados pela adesão do país à EFTA e aproveitados pelas empresas estrangeiras de calçado, levando à deslocalização e fixação destas empresas em Portugal (Sena-Dias et al., 2015).

A década de 70 traz outra mudança significativa para o desenvolvimento e crescimento da indústria, a pré-adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE⁶) em 1972. Este acordo foi crucial no desmantelamento das barreiras comerciais em toda a indústria portuguesa, uma vez que o país tinha acesso aos dois grandes blocos económicos da Europa sem qualquer barreira aduaneira (Coppolaro & Lains, 2013; Sena-Dias et al., 2015). Após a revolução de 25 de Abril de 1974, deu-se o fim do regime ditatorial e o início de um processo que viria a terminar com a implantação de um regime democrático em Portugal dois anos mais tarde. Isto abriu o caminho

⁵ A EFTA foi criada em 1960 com o objetivo de promover o livre comércio e a integração económica entre as nações participantes. As nações fundadoras foram, juntamente com Portugal, a Áustria, a Dinamarca, a Noruega, a Suécia, a Suíça e o Reino Unido.

⁶ A CEE foi criada em 1958 com o objetivo de estabelecer um mercado comum europeu. A partir de 1993, tornou-se na atual União Europeia (EU).

para a total adesão do país à CEE, em 1986, período de crescimento exponencial que se prolongou pela década de 90 (Coppolaro & Lains, 2013; Sena-Dias et al., 2015).

No fim da guerra fria, o processo de redução de barreiras aduaneiras aliou-se ao progresso tecnológico que reduziu, de forma dramática, o custo real dos transportes e, principalmente, das comunicações, facilitando a rápida transferência de produtos e serviços entre países geograficamente distantes. Assim, na transição do século XX para o século XXI, iniciou-se um processo de integração económica designado por globalização.

Tabela 9 – Evolução da indústria do calçado em Portugal, 1974 – 1994

		1974	1984	1994	
Indústria	Número de empresas	673	971	1 635	
	Número de trabalhadores	15 299	30 850	59 099	
	Número de pares de calçado produzidos*,**	15 000	48 000	108 866	
	Valor bruto de produção (em euros)*,**	12 330	318 891	1 620 001	
Comércio externo	Exportação	Número de pares de calçado**	5 200	31 100	89 368
		Valor bruto (em euros)**	3 093	164 060	1 283 867
	Importação	Número de pares de calçado**	2 800	200	15 005
		Valor bruto (em euros)**	324	738	97 087

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2018)

Legenda: * Dados estimados ** Milhares

A Tabela 9 retrata o primeiro momento da trajetória da indústria do calçado em Portugal, apresentando os dados referentes aos anos de 1974, 1984 e 1994. Com base nestes dados, é possível verificar um mercado em crescimento nos vários itens em análise. De forma mais detalhada, fazendo uma comparação entre os dados relativos aos anos de 1974 e 1994, o número de empresas que opera na indústria apresenta um crescimento na ordem dos 143%, o número de trabalhadores a operar na indústria apresenta um crescimento na ordem dos 286% e, por fim, o número de pares de calçado produzido apresenta um crescimento na ordem dos 626%. Posto isto, é possível verificar que o número de pares de calçado produzido, em média, por trabalhador evolui de 980 para 1 842 unidades, traduzindo-se num ganho de produtividade de cerca de 89%.

Já o Preço Unitário Médio (PUM) altera-se, no preço corrente, de 0,82€ para 14,88€, o que representa uma evolução nominal de cerca de 1 715%. No entanto, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em termos reais, a evolução do Índice de Preços no Consumidor (IPC) português no período correspondente é quase 2 000%, o que corresponde a uma degradação de 11% do valor do PUM. No que diz respeito ao comércio externo, a quantidade de produção destinada à exportação passa de 35% para 82%.

Efetuada uma análise mais profunda ao ano de 1994, pode-se constatar que, em relação ao ano de 1984, o número de pares de calçado importado apresenta um crescimento insólito quando comparado ao número de pares de calçado exportado, 7 403% e 187%, respetivamente. Apesar dos dados sugerirem numa primeira análise um elevado crescimento no período compreendido entre 1974 e 1994, cujo o pico de crescimento é atingido no ano de 1994, os dados relativos a este ano demonstram que muitos eram os desequilíbrios na indústria.

A indústria do calçado em Portugal teve um crescimento baseado no baixo custo da mão-de-obra e nos grandes volumes de produção, proporcionados pelas economias de escala, entre os anos de 1970 e 1980. No entanto, a década de 90 marcada pela aceleração de certas tendências, nomeadamente ao nível da liberalização do comércio internacional e da globalização das atividades industriais, apresentava para as empresas uma oportunidade de penetrar em novos mercados, mas, por outro lado, constituía também uma ameaça com a intensificação da concorrência a baixo preço. O crescimento dos custos decorrente do aumento gradual dos salários, bem como das imposições comunitárias em aspetos ambientais de higiene e segurança, eram uma realidade que colocava em questão a vantagem competitiva da indústria (APICCAPS, 1994).

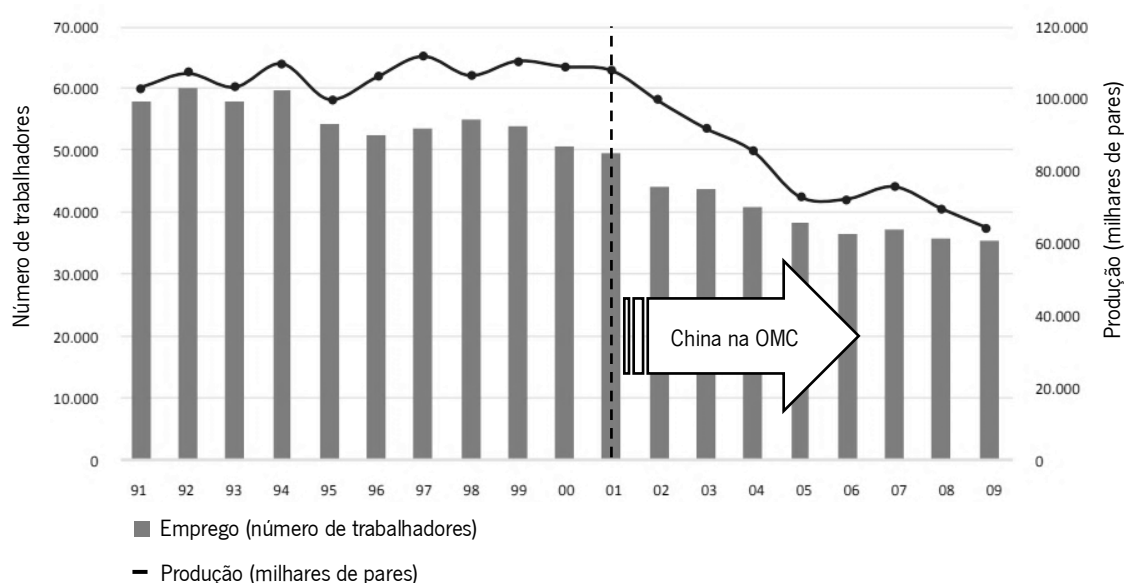
- **De 2000 até à atualidade**

No início do século XXI, as condições de mercado alteram-se significativamente, sobretudo com a adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC⁷) em 2001. Os produtores dos países menos desenvolvidos, onde os custos de trabalho e de cumprimento de exigências legais eram extremamente reduzidos, conseguiam produzir o mesmo produto a um custo mais baixo e competitivo. A queda das últimas barreiras ao comércio internacional e o fenómeno da globalização desencadearam a deslocalização, sobretudo para a Ásia, de quase todas as empresas produtoras estrangeiras estabelecidas em Portugal, devido à enorme perda de atratividade do

⁷ A OMC foi criada em 1995, substituindo o GATT, com o objetivo de regulamentar o livre comércio entre as nações participantes.

território nacional enquanto localização para a produção de calçado (Porter, 1998; Sena-Dias et al., 2015). Nesse momento, foi essencialmente ao seu sistema produtivo endógeno que a indústria do calçado em Portugal ficou reduzida, composta por PME, com uma forte aglomeração geográfica e com uma tradição familiar, quer ao nível da sua administração como também ao nível dos seus trabalhadores, com gerações e gerações de famílias associadas ao calçado. Por consequência, o emprego na indústria diminuiu, o que se refletiu também na produção (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Emprego e produção na indústria do calçado em Portugal, 1991 – 2009



Fonte: Adaptado de APICCAPS (2010)

A indústria do calçado em Portugal tinha perdido a sua vantagem competitiva, deixando de haver espaço para a adoção de estratégias baseadas no preço como elemento principal de competitividade. Deparada com este contexto competitivo e adverso, a indústria teve que se adaptar e reorganizar rapidamente. O trabalho conjunto entre as instituições⁸ do setor, fortemente influenciado pelos responsáveis pela política económica nacional, teve um papel fundamental neste processo de adaptação. Inicialmente, procuraram conhecer o mercado e as necessidades do consumidor final (APICCAPS, 1994) e, posteriormente, desenvolveram planos estratégicos que

⁸ As instituições do setor são a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICAPPS), criada em 1975, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), criado em 1986 e o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (CFPIC) fundado em 1965.

foram implementados de forma articulada com as empresas, tendo em conta as recomendações de Porter⁹. Todo este processo tornou-se num elemento-chave para a permanência da indústria no mercado mundial.

Tabela 10 – Evolução da indústria do calçado em Portugal, 1994 – 2017

		1994	2004	2017**	
Indústria	Número de empresas	1 635	1 432	1 526	
	Número de trabalhadores	59 099	40 255	40 072	
	Número de pares de calçado produzidos*, **	108 866	84 897	82 945	
	Valor bruto de produção (em euros)*, **	1 620 001	1 471 214	2 054 881	
Comércio externo	Exportação	Número de pares de calçado**	89 368	75 159	83 082
		Valor bruto (em euros)**	1 283 867	1 273 252	1 960 355
	Importação	Número de pares de calçado**	15 005	33 154	57 569
		Valor bruto (em euros)**	97 087	271 126	618 169

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2018)

Legenda: * Dados estimados ** Dados previsionais *** Milhares

A Tabela 10 retrata o segundo momento da trajetória da indústria do calçado em Portugal, apresentando dados referentes aos anos de 1994, 2004 e 2017. Com base nestes dados, é possível verificar uma mudança acentuada nos vários itens em análise, evidenciando uma transformação a vários níveis na indústria em estudo. De forma mais detalhada, fazendo uma comparação entre os dados relativos aos anos de 1994 e 2017, o número de empresas que opera na indústria reduz-se em cerca de 7%, o número de pessoas empregues diminui em cerca de 48% e, por fim, o número de pares de calçado produzido apresenta um decréscimo na ordem dos 31%. Posto isto, é possível verificar que o número de pares de calçado produzido, em média, por trabalhador evolui de 1 842 para 2 070 unidades, traduzindo-se num ganho de produtividade de cerca de 13%. Já o PUM do par de calçado produzido altera-se, no preço corrente, de 14,88€ para

⁹ Em 1994, Michael Porter dedicou a sua atenção à situação da economia portuguesa no estudo que coordenou relacionado com a competitividade nacional. As recomendações para a indústria do calçado em Portugal encontram-se sintetizadas num relatório solicitado pelo governo (Monitor Company, 1994, pp. 184–185).

24,77€, o que representa uma evolução nominal na ordem dos 66%, que em termos reais, de acordo com a variação do IPC português no período, corresponde a uma apreciação de 1%.

No que diz respeito ao comércio externo, a quantidade de produção destinada à exportação evolui de 82% para 100%, sendo que o PUM do par de calçado exportado passa de 14,37€ para 23,60€, representando uma evolução nominal na ordem dos 64%. Fazendo uma comparação entre o número de pares de calçado destinado à exportação com o número de pares de calçado importado em 2017, é possível verificar um excedente comercial de 25 514 milhares de pares de calçado que, quando comparado com o excedente comercial de 1994, representa uma evolução desfavorável em cerca de 192%. Em 2017, deduzindo o valor bruto de importação ao de exportação, observa-se um excedente comercial de 1 342 186 milhares de euros, representando um crescimento na ordem dos 12%, quando comparado com o ano de 1994.

Tendo por base os dados e respetiva análise, é possível verificar que a indústria do calçado em Portugal vem assumindo cada vez mais uma estratégia de maior valor acrescentado, numa viragem para os consumidores considerados mais exigentes habitualmente associados a classes sociais com elevado poder de compra. A qualidade e consistência dos produtos, as características técnicas e funcionais dos materiais e componentes utilizados, o design inovador continuamente renovado, a flexibilidade e a capacidade técnica e tecnológica de responder de forma rápida a pequenas séries, a marca e o carácter distinto dos produtos são encarados como elementos decisivos de diferenciação (Sena-Dias et al., 2015). Neste contexto, a inovação desempenhou um papel importante no aumento do valor acrescentado, mas também na implementação de novos processos de produção, facilitando a resposta e adaptação das diferentes empresas às novas exigências do mercado.

De uma indústria tradicional orientada para o mercado doméstico, reinventa-se numa indústria dinâmica, empreendedora e competitiva orientada para o mercado internacional. De notar que, esta alteração de modelo de negócio por parte das empresas da indústria é um processo moroso que requer recursos humanos e financeiros de grande complexidade (APICCAPS, 2013). Há empresas focadas em gamas de produto subvalorizadas, outras carecem de recursos financeiros para apostar na criação e desenvolvimento de marcas próprias e no processo de internacionalização, outras apresentam carências em termos de organização e controlo de gestão e há ainda empresas com limitações ao nível da qualificação de recursos humanos aos vários níveis da hierarquia e nos vários domínios funcionais. Por isso, a indústria apresenta uma base

produtiva muito diversificada, uma vez que nem todas as empresas se encontram na mesma fase de desenvolvimento no processo de criação de valor.

De acordo com a APICCAPS (2013), a estratégia da indústria passa por acomodar a diversidade produtiva, potenciando modelos de negócio flexíveis e ajustados à realidade financeira e organizacional de cada empresa. Na verdade, é essa diversidade que permite a formação de redes de relações formais e informais entre as empresas, repartindo responsabilidades e funções, o que constitui um mecanismo fundamental de difusão de conhecimento no seio do cluster, promovendo o aparecimento de economias de aglomeração (Porter, 1990).

No segundo momento da trajetória da indústria do calçado em Portugal, mais concretamente no período compreendido entre 2011 a 2017, o desempenho da economia portuguesa ficou marcado por um contexto macroeconómico complexo. A crise financeira que se iniciou no mercado hipotecário *subprime* nos Estados Unidos em 2007 alastrou-se rapidamente pelo resto do mundo, atingindo Portugal em 2008/2009. As medidas adotadas pelos Estados-Membros da União Europeia para enfrentar a crise tornaram visíveis as limitações estruturais e os desequilíbrios da zona Euro, uma vez que à crise financeira internacional associou-se a crise das dívidas soberanas. Perante a vulnerabilidade da economia portuguesa, o governo português viu-se obrigado a pedir assistência financeira internacional em abril de 2011. A entrada da Troika¹⁰ em Portugal impôs um processo de correção de problemas estruturais a fim de corrigir os desequilíbrios macroeconómicos previamente acumulados ao longo de décadas pela economia portuguesa. No período de 2011 a 2013, o Produto Interno Bruto (PIB) registou taxas de crescimento negativas, em virtude de políticas de austeridade severas que tiveram como consequência uma contração no consumo privado e no investimento, uma elevada taxa de desemprego e dificuldades de acesso ao financiamento por parte das empresas. Em conformidade com o Conselho das Finanças Públicas (2018), a probabilidade de ocorrer uma recessão em Portugal em qualquer período de cinco anos é de aproximadamente 55%, com base na evolução do PIB entre 1977 e 2017. Posto isto, torna-se relevante perceber como evoluíram os indicadores na indústria do calçado em Portugal durante a mais recente crise económica. Vai-se então proceder à análise dos dados compreendidos entre 2008 e 2012 (Tabela 11).

¹⁰ Designação atribuída à equipa composta pela União Europeia (UE), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Central Europeu (BCE).

Tabela 11 – Evolução da indústria do calçado em Portugal, 2008 – 2012

		2008	2010	2012	
Indústria	Número de empresas	1 407	1 245	1 322	
	Número de trabalhadores	35 398	32 132	34 624	
	Número de pares de calçado produzidos*, **	69 101	62 012	75 178	
	Valor bruto de produção (em euros)*, **	1 397 617	1 283 475	1 823 989	
Comércio externo	Exportação	Número de pares de calçado**	64 651	68 671	70 635
		Valor bruto (em euros)**	1 290 991	1 296 919	1 600 458
	Importação	Número de pares de calçado**	50 900	65 647	47 244
		Valor bruto (em euros)**	431 662	425 270	403 499

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2018)

Legenda: * Dados estimados ** Milhares

A Tabela 11 retrata o segundo momento da trajetória da indústria do calçado em Portugal, mais concretamente a fase pela qual o país se encontrava em recessão, apresentando os dados referentes aos anos de 2008, 2010 e 2012. Com base nestes dados, é possível verificar alterações significativas em alguns indicadores. De forma mais detalhada, fazendo uma comparação entre os dados relativos aos anos de 2008 e 2012, o número de empresas e o número de trabalhadores a operar na indústria apresentam um decréscimo na ordem dos 6% e 2%, respetivamente. Por outro lado, o número de pares de calçado produzido apresenta um crescimento na ordem dos 9%. Posto isto, é possível verificar que o número de pares de calçado produzido, em média, por trabalhador evolui de 1 952 para 2 171 unidades, traduzindo-se num ganho de produtividade de cerca de 11%. Já o PUM do par de calçado produzido altera-se, no preço corrente, de 20,23€ para 24,26€, o que representa uma evolução nominal de cerca de 20%. Em termos reais, de acordo com a variação do IPC português no período, corresponde a uma apreciação de 12%.

No que diz respeito ao comércio externo, a quantidade de produção destinada à exportação manteve-se praticamente inalterada, aumentando apenas em cerca de 0,4%. O PUM do par de calçado exportado passa de 19,97€ para 22,66€, representando uma evolução nominal na ordem dos 13%. Fazendo uma comparação entre o número de pares de calçado destinado à exportação com o número de pares de calçado importado em 2012, é possível verificar um excedente comercial de 23 391 milhares de pares de calçado que, quando comparado com o excedente

comercial de 2008 representa uma evolução favorável em cerca de 70%. Em 2012, deduzindo o valor bruto de importação ao de exportação, observa-se um excedente comercial de 1 196 958 milhares de euros, representando um crescimento na ordem dos 40%, quando comparado com o ano de 2008.

Seria impossível a indústria do calçado em Portugal ficar totalmente imune à degradação da situação económica no país e nos seus principais mercados. Os dados disponíveis mostram, no entanto, que o seu desempenho foi melhor do que o da economia portuguesa. Ao que parece e, de acordo com a análise supra, a indústria do calçado caracterizada por ser fortemente exportadora, reagiu favoravelmente à crise económica eclodida em 2008. De notar que, embora o número de empresas e o número de trabalhadores a operar na indústria tivesse reduzido, os restantes indicadores progrediram positivamente face ao impacto nefasto que a crise económica de 2008 teve na economia portuguesa como um todo.

De 2014 em diante, com o fim da intervenção externa, a economia portuguesa tem vindo a apresentar taxas de crescimento ligeiramente positivas, juntamente com os restantes países da zona Euro, principais mercados externos da indústria do calçado. Segundo os dados disponibilizados pelo Banco de Portugal (2018), a indústria do calçado apresentou uma taxa média de crescimento anual no período 2012–2016 de 4% enquanto que o agregado das indústrias transformadoras se situou nos 0,5%. Tudo isto tem-se devido à progressão contínua do calçado português nos mercados internacionais. Por um lado, a globalização abriu horizontes aos empresários portugueses para procurarem novas realidades e novos desafios fora do seu país e, por outro, a intensa atividade de apoio desenvolvida pelas instituições do setor, especialmente no que diz respeito à participação em feiras e exposições internacionais, permitiram a internacionalização das empresas portuguesas de calçado, dando um sistemático contributo positivo para as contas externas portuguesas.

A Tabela 12 apresenta uma síntese dos dois grandes momentos da evolução da indústria do calçado em Portugal segundo Sena-Dias et al. (2015) – de 1960 até 2000 e de 2000 até à atualidade – na qual consta uma súmula de cada uma das matérias abordadas com o intuito de fornecer as principais características da indústria ao nível do modelo de negócio, da produção, da comercialização, da estratégia de negócio e da vantagem competitiva.

Tabela 12 – Quadro-Resumo da evolução da indústria do calçado em Portugal

Característica	De 1960 até 2000	De 2000 até à atualidade
Modelo de negócio	Subcontratação de fabricantes portugueses por compradores estrangeiros em regime de <i>private label</i> .	Desenvolvimento e comercialização de marcas próprias.
Produção	Séries de produção maiores, assentes em mão de obra intensiva e barata.	Séries de produção menores, assentes em mão de obra qualificada.
Comercialização	Indireta, através de grandes marcas internacionais.	Direta, através da criação de coleções e marcas próprias.
Estratégia de negócio	Liderança em custos.	Diferenciação.
Vantagem competitiva	Preço baixo.	Qualidade, design e marca.

Fonte: Elaboração da autora segundo Sena-Dias et al. (2015)

3.4. Desafios da era digital

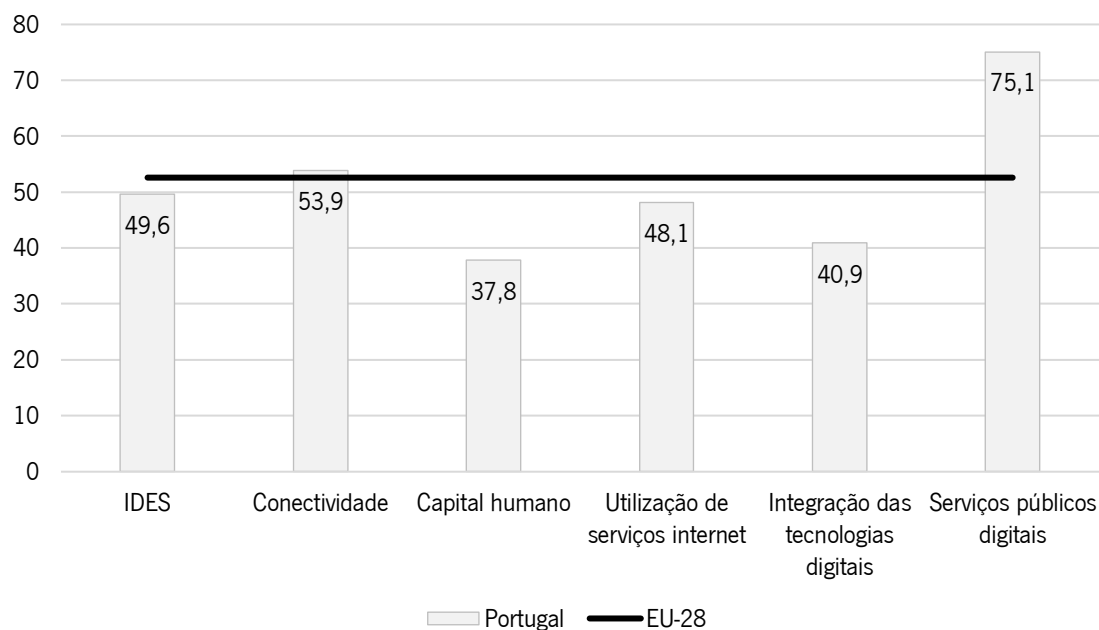
A era onde a digitalização assume uma maior relevância e onde os padrões de consumo estão em constante mudança, aliada ao atual contexto macroeconómico e à competitividade à escala global, impõe novos desafios à indústria do calçado em Portugal. A análise do Índice da Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES¹¹) revela que Portugal ocupa o 19.º lugar entre os 28 Estados-Membros da União Europeia com uma pontuação de 49,6 pontos, estruturalmente inferior à média da UE-28, apresentando um pior desempenho de acordo com os padrões europeus em matéria de capital humano e integração de tecnologias digitais, tal como apresentado no Gráfico 4.

Em relação à dimensão de capital humano, cujos indicadores incidem sobre diversos níveis de competências digitais da população assim como na prevalência de especialistas em TIC, Portugal ocupa o 21.º lugar entre os 28 Estados-Membros da União Europeia, uma melhoria de dois lugares comparativamente com o ano anterior, mas ainda abaixo da média da EU-28. Relativamente à dimensão de integração de tecnologias digitais, cujos indicadores vão desde a utilização de redes sociais, passando pelo comércio eletrónico, até às formas de adoção digital mais avançadas, Portugal ocupa o 16.º lugar entre os 28 Estados-Membros da União Europeia, uma descida de

¹¹ O IDES é um índice composto elaborado anualmente pela Comissão Europeia que procura avaliar a competitividade digital dos 28 Estados-Membros da UE através de um conjunto de indicadores quantitativos que compõem a pontuação final e encontra-se dividido nas seguintes dimensões de competitividade digital: (1) conectividade; (2) capital humano; (3) utilização de serviços da *internet*; (4) integração de tecnologia digital; e (5) serviços públicos digitais (Comissão Europeia, 2020).

cinco lugares em relação à classificação do ano anterior e uma pontuação global abaixo da média da EU-28 (Comissão Europeia, 2020).

Gráfico 4 – Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade, 2020



Fonte: Adaptado de Comissão Europeia (2020)

O desafio do digital não é uma novidade para o setor do calçado em Portugal. A APICCAPS, que vem desenvolvendo planos estratégicos desde 1994 (Figura 13), já fazia referência às novas tecnologias no seu primeiro plano, onde um dos objetivos principais era “promover o desenvolvimento e difusão de novas tecnologias, processos e produtos, bem como a adaptação a normas técnicas de produção” (1994, p. 25). Como resultado, o desafio da era digital sempre esteve presente no setor, ganhando mais importância e abordando novas áreas a cada plano estratégico.

Vinte anos depois, o mais recente plano estratégico desenvolvido pela associação do setor, o “Footure 2020”, tem como visão tornar Portugal “a referência internacional da indústria de calçado, pela sofisticação e pela criatividade, reforçando as exportações portuguesas alicerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente fundada no conhecimento e na inovação” (2013, p. 9). O plano encontra-se dividido em três iniciativas estratégicas para o setor: *Qualificar e Rejuvenescer*, *Inovar e Internacionalizar* e *Comunicar*. Por outras palavras, os principais desafios

que a indústria enfrenta são a qualificação dos recursos humanos, a inovação e o domínio da imagem.



Figura 13 – Planos estratégicos desenvolvidos pela APICCAPS, 1994 – 2020

Fonte: apiccaps.pt

Para a concretização da visão do mais recente plano estratégico, a indústria já investiu 30 dos 50 milhões de euros previstos no “Roteiro para a Economia Digital”, um programa que procura potenciar o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias digitais (APICCAPS, 2019b). O “FOOTure 4.0” fornece às empresas e instituições do setor uma estratégia de transformação digital para o seu plano de trabalhos no médio prazo, no qual foram definidas quatro prioridades estratégicas: (1) criação de novas formas de interação com o cliente num contexto digital e em rede; (2) melhoria da flexibilidade e tempo de resposta ao cliente; (3) inteligência do negócio e sustentabilidade; e (4) qualificação dos recursos humanos. Perante o descrito, enunciam-se os desafios da era digital enfrentados pela indústria do calçado em Portugal do seguinte modo:

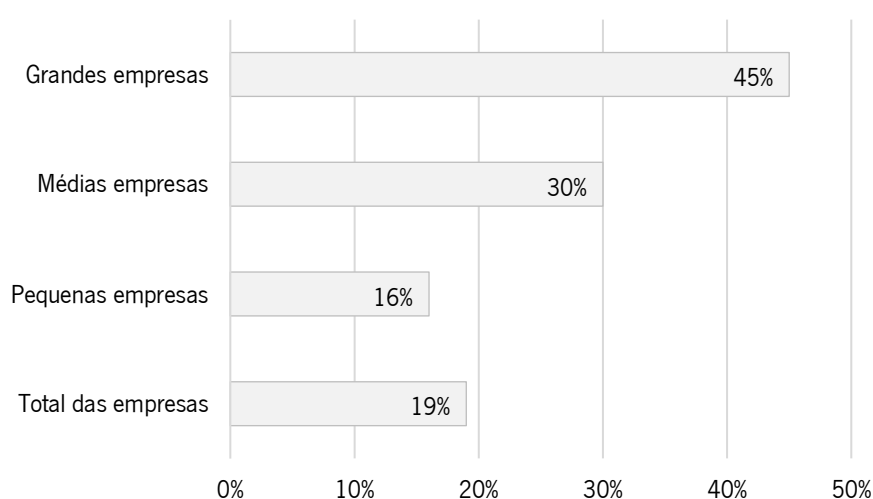
- **Desafio 1:** Criação de novas formas de interação com o cliente num contexto digital e em rede.

As tecnologias digitais são uma alavanca do processo de globalização, uma vez que têm o potencial para romper com a geografia tradicional da indústria, permitindo que a empresa, onde quer que esteja, se relacione com consumidores finais em todo o mundo, apesar do desafio da distribuição

poder ser complexo. O comércio eletrónico apresenta as condições necessárias para um relacionamento mais próximo, interativo e personalizado com o cliente, mas também para as empresas comunicarem os seus produtos, o que possibilita chegar a mercados menos acessíveis em termos físicos (Gregory et al., 2019). Desta forma, o comércio eletrónico oferece às empresas a capacidade de contacto direto e transações comerciais com uma base global de clientes, da qual resulta a redução de custos (Chaffey et al., 2019). Complementarmente, as ferramentas do comércio eletrónico proporcionam uma maior competitividade, no caso de PME, visto que permite competir com as grandes empresas (Schaupp & Bélanger, 2014).

No entanto, estudos demonstram que, embora as empresas portuguesas estejam mais propensas a adotar a *internet* e que a penetração de *internet* em Portugal (75%) esteve mais próxima da média europeia (85%) em 2018, apenas 16% das pequenas empresas fizeram comércio eletrónico nesse ano, tal como apresentado no Gráfico 5. De um modo geral, as PME portuguesas são menos ativas no processo de transformação digital do que as suas homologias de maior dimensão. Este é um aspeto particularmente significativo, visto que a indústria do calçado em Portugal é na sua maioria dominada por microempresas (APICCAPS, 2018).

Gráfico 5 – Empresas portuguesas que fazem comércio eletrónico por classes de dimensão, 2018



Fonte: ACEPI (2019)

Visto que a vantagem competitiva e o desempenho das empresas dependem dos modelos de negócio adotados e do ambiente em que operam, o comércio eletrónico é uma potencial ferramenta estratégica para as empresas da indústria do calçado em Portugal se posicionarem num mercado cada vez mais global e competitivo e, assim, alcançar uma vantagem competitiva sustentável, entrar em novos mercados e extrair os mais elevados níveis de competitividade (Chaffey et al., 2019; Gregory et al., 2019). Importa, por isso, que as empresas portuguesas de calçado continuem atentas e não deixem escapar as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais para gerirem os seus negócios de forma mais eficiente e eficaz, mas também para comunicarem os seus produtos e posicionarem-se no mercado. A grande aposta para as empresas será aproveitar esta mudança tecnológica para desenvolver a modernização das empresas e das marcas, mas também para interagir diretamente com o consumidor final, último elo do sistema de valor do calçado.

- **Desafio 2:** Melhoria da flexibilidade e tempo de resposta ao cliente.

Como foi possível compreender através da evolução histórica do setor descrita no presente capítulo, a flexibilidade produtiva e a capacidade técnica e tecnológica de responder de forma rápida a pequenas séries foram alguns dos elementos decisivos de diferenciação e penetração das empresas portuguesas no mercado internacional (Sena-Dias et al., 2015). O principal alvo da indústria portuguesa é o mercado europeu devido à proximidade geográfica (APICCAPS, 2019a), o que lhe permite oferecer flexibilidade e rapidez de resposta que não estão ao alcance de quem se vale de centros de produção longínquos.

Nas últimas décadas, o desenvolvimento do cluster assentou no estreitamento das relações estabelecidas ao longo do sistema de valor ligado ao calçado. Intensificaram-se as relações com a indústria de equipamentos, com a indústria dos acessórios de moda, com outros fornecedores, com as empresas de distribuição de calçado e com empresas e instituições ligadas ao universo do design e da moda (APICCAPS, 2013). Entre todos os desafios que a era digital trouxe, a distribuição encara, em particular, grandes oportunidades de expansão, não somente pelos canais digitais, mas também pela tendência crescente da distribuição omnicanal, que pressupõe desafios de logística e de comunicação integrada entre o mundo físico e o mundo digital (Caro & Sadr, 2019; Casais, 2020).

O comércio eletrónico é uma potencial ferramenta estratégica para as empresas, uma vez que permite aumentar a velocidade e a qualidade de entrega dos produtos ao cliente (Kalakota &

Whinston, 1997; Kumar et al., 2015). As empresas que desenvolvem capacidades utilizando recursos de comércio eletrónico são capazes de melhorar tanto a comunicação como a eficiência da distribuição (Gregory et al., 2019), dado que pode ser integrado numa estratégia omnicanal e contribuir para as empresas chegarem mais perto do cliente final. Isto proporciona à empresa a perda do foco em grandes superfícies de venda e, em contrapartida, uma preocupação acrescida com a logística (Caro & Sadr, 2019).

Em muitos casos, a aposta numa loja *online* não representa um grande esforço financeiro para a empresa, assumindo que está já investiu num *website* e que apenas terá de implementar um sistema de processamento de encomendas e pagamentos e um sistema de expedição, transporte e entregas. Contudo, os desafios logísticos e os custos operacionais de distribuição por comércio eletrónico podem tornar-se muito significativos quando a loja *online* não possui grande notoriedade, sendo os investimentos para atração de tráfego bastante dispendiosos (Casais, 2020).

No decorrer da última década, os empresários da indústria têm reunido esforços no sentido de diversificação do mercado, uma vez que as previsões apontam para taxas de crescimento da economia mundial a rondar os 4% até 2020, mas que vão diminuindo gradualmente até cerca de 1,7% para a zona euro (APICCAPS, 2018). Além disso, o crescimento populacional fora da Europa será acompanhado por um processo de urbanização acelerada, algo que as estratégias de distribuição de calçado deverão ter em conta (APICCAPS, 2013).

Por isso, seja de forma alternativa ou complementar ao comércio eletrónico, a grande aposta para as empresas do setor do calçado em Portugal será a distribuição através de *e-marketplaces*. Os *e-marketplaces* oferecem às empresas a oportunidade de chegarem diretamente aos seus potenciais clientes, devido à facilidade de alcance de comunicação com o mercado, como à facilidade de distribuição, que pode ser garantida mediante contratualização. Como gozam de economias de escala, é possível chegar com menos custos a áreas geográficas em que a empresa não tem capacidade de distribuição logística de forma isolada e oferecer uma flexibilidade e rapidez de resposta semelhante ao mercado europeu. É então fundamental identificar, na área de atuação das empresas de calçado, a existência de *e-marketplaces* especializados ou generalistas com grande tráfego e que sejam visitados quase recorrentemente pelos potenciais clientes e que constituem o mercado-alvo das empresas (Casais, 2020).

- **Desafio 3:** Inteligência do negócio e sustentabilidade.

Atualmente, um dos grandes desafios que se coloca à indústria do calçado em Portugal é a sustentabilidade que obriga a novas respostas ao nível dos materiais e a encontrar medidas eficazes que propiciem o reaproveitamento inteligente, reduzindo assim os elevados custos associados, e que minimizem ou eliminem os seus impactos no meio ambiente. Do ponto de vista do desenvolvimento de tecnologias de ponta, é já líder mundial, o objetivo passa agora por ser igualmente uma referência no que se refere ao ambiente e à responsabilidade social.

O calçado de couro é produzido de forma intensiva pela indústria portuguesa, ocupando a sexta posição como maior exportador mundial (APICCAPS, 2019a). Posto isto, a grande aposta para as empresas do setor do calçado em Portugal será a exploração de novos materiais, como são os casos dos têxteis e dos plásticos, como alternativas com melhor performance, menor custo e menor impacto ambiental (APICCAPS, 2013).

- **Desafio 4:** Qualificação dos recursos humanos.

À luz do estudo realizado pela NovaSBE Center for Digital Business & EY (2018), apenas 38% dos participantes acredita possuir na empresa as habilitações e conhecimentos digitais adequados para suportar os processos de transformação digital. Estas informações demonstram, por um lado, que as empresas portuguesas têm de fazer investimentos significativos na qualificação dos recursos humanos e, por outro lado, antecipa-se o aumento da “guerra pelo talento” tão comum na era digital. Nestas circunstâncias, as empresas portuguesas encontram-se em desvantagem competitiva quando deparadas com mudanças contextuais, tais como a globalização dos mercados e a integração de novas tecnologias digitais no negócio.

Para alavancar a aposta estratégica de evolução para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado, um dos instrumentos fundamentais da indústria portuguesa de calçado é o reforço das qualificações dos seus recursos humanos (APICCAPS, 2018). Um elevado nível de qualificação das pessoas, empresas e instituições é um fator-chave na garantia dos elevados níveis de design, inovação e qualidade dos produtos, decorrentes do recurso às novas tecnologias digitais. Para tal, é necessário a qualificação dos atuais protagonistas e atrair novos protagonistas que tragam competências reforçadas na criação de produtos, na promoção, na produção e na gestão (APICCAPS, 2013). Torna-se, assim, necessário proceder à qualificação dos recursos humanos, dotando-os das competências digitais adequadas às necessidades das empresas do setor do calçado em Portugal em domínios específicos das tecnologias digitais.

De notar que, a indústria do calçado em Portugal é maioritariamente constituída por micro e pequenas empresas (APICCAPS, 2018), o que pode evidenciar alguma vulnerabilidade e escassez de recursos financeiros e, por sua vez, limitar o acesso a recursos humanos qualificados para explorar as mais-valias das tecnologias digitais e dos instrumentos de gestão que possam ajudar no processo de transformação digital das empresas.

3.5. Conclusão

O presente capítulo teve como objetivo a apresentação do setor do calçado em Portugal, tendo por base a caracterização do setor, a importância do setor na economia nacional, a evolução do setor no país e, por último, os desafios atuais do setor decorrentes da era digital.

O primeiro subcapítulo caracteriza o setor como um cluster relevante no contexto da economia nacional, dada a sua concentração geográfica num número limitado de concelhos na região Norte (Felgueiras, Guimarães, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira), ao favorecer a formação de redes de relações entre empresas e instituições com atividades interligadas entre si, o que promove o aparecimento de economias de aglomeração. Tendo em conta que o tecido empresarial português é historicamente composto por uma maioria de PME, em particular na região Norte do país, justifica que o setor seja maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas, dado a concentração geográfica do cluster.

O segundo subcapítulo descreve a importância do setor na economia portuguesa, fruto da sua acentuada vocação exportadora. É o setor que está a atingir os dois mil milhões de euros anuais em exportações, ultrapassando os 100% de fluxo de exportação e quebrando recordes históricos, e que se autointitula o “mais sexy” não só em Portugal, mas em toda a Europa, onde se localizam os cinco principais mercados das exportações (França, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido). Ainda assim, o setor tem reunido esforços no sentido de diversificação do mercado para fora da Europa, possibilitando a representação do calçado português em quase todo o mundo.

O terceiro subcapítulo segmenta a evolução do setor em dois grandes momentos. Historicamente, o setor era caracterizado por grandes séries de produção, assentes em mão-de-obra intensiva e barata. No entanto, com a queda das últimas barreiras ao comércio internacional e o fenómeno da globalização no início do século XXI, o setor teve que se adaptar e reorganizar rapidamente como modo de sobrevivência. De uma indústria tradicional orientada para o mercado doméstico,

reinventa-se numa indústria dinâmica, empreendedora e competitiva, elevando-se de produtos baratos para um nível em que o “Made in Portugal” é sinónimo de excelência a nível internacional.

O quarto subcapítulo analisa os desafios atuais do setor no âmbito da era digital: criação de novas formas de interação com o cliente num contexto digital e em rede; melhoria da flexibilidade e tempo de resposta ao cliente; inteligência do negócio e sustentabilidade; e qualificação dos recursos humanos. A superação destes quatro desafios é fundamental para a sobrevivência das empresas de calçado na era digital, não só para aprofundarem o processo de modernização tecnológica, mas também para se aproximarem do cliente final. É imperativo conseguir interagir diretamente com o último elo do sistema de valor, algo que tem sido muito limitado para generalidade dos setores exportadores da economia portuguesa.

Posto isto, pressupõe-se ser quase irrefutável a necessidade de transformação digital das empresas do setor do calçado em Portugal, no sentido de atender às características da sociedade atual. Para que as oportunidades decorrentes da era digital sejam aproveitadas, é necessário uma aceitação e integração das práticas do novo paradigma tecnológico e digital, não só pelos colaboradores das empresas (transformação digital ao nível interno), mas também pelos seus fornecedores, distribuidores, parceiros e clientes (transformação digital ao nível externo). No fundo, é indispensável a aceitação e integração dessas práticas por todos os agentes económicos envolvidos (transformação digital ao nível holístico) para a construção de um modelo de negócio digital ou adaptação do modelo de negócio existente ao meio digital.

A incorporação das novas possibilidades resultantes do processo de transformação digital criará fábricas mais inteligentes capazes de responder mais rapidamente, de forma mais customizada e eficiente, ao cliente. Desta forma, as empresas conseguem agarrar as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais, enfrentar os desafios decorrentes da digitalização e desenvolver negócios digitais. Isto é o pilar para que as empresas do setor do calçado em Portugal se mantenham relevantes no mercado e consigam extrair os mais elevados níveis de desempenho, competitividade e sucesso digital.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se apresentar os objetivos do estudo, bem como descrever as metodologias adotadas para a persecução do trabalho de investigação. Deste modo, o primeiro subcapítulo estabelece os objetivos de investigação, o segundo subcapítulo apresenta o design de investigação, o terceiro subcapítulo define a unidade de análise e apresenta os casos de estudo, e o quarta e quinto subcapítulos descrevem as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas nesta investigação. No final do capítulo é apresentada uma breve conclusão, na qual consta uma síntese de cada uma das matérias abordadas com o intuito de fornecer as principais ideias-chave da metodologia adotada para a persecução do presente trabalho de investigação científica.

4.1. Objetivos de investigação

O objetivo central deste estudo é discutir o processo de transformação digital das empresas do setor do calçado em Portugal com base no posicionamento da empresa em relação ao nível de capacidade de liderança e ao nível de capacidade digital. Para maximizar o quadro teórico, devem ser estudadas empresas diversificadas (diferentes segmentos de mercado, dimensões, etc.), reconhecidas e de sucesso nacional na área para que possam ilustrar o setor.

Tendo por base as conclusões retiradas da revisão de literatura efetuada, o objetivo central subdivide-se em dois objetivos específicos que permitem estudar o primeiro mais detalhadamente. Sendo assim, os objetivos específicos da investigação são:

1. Compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade de liderança;
2. Compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade digital.

Perante o descrito, enuncia-se a questão de investigação do seguinte modo:

Como se desenvolveu o processo de transformação digital ao nível holístico nas empresas do setor do calçado em Portugal?

4.2. Design de investigação

O objetivo de estudo e o design de pesquisa são os principais determinantes sobre qual o método de pesquisa a utilizar. Neste sentido, o presente subcapítulo tem como objetivo explicar os métodos e procedimentos a seguir, sustentando com o que a literatura de metodologia diz que é o propósito e procedimento de aplicação de cada método.

Na investigação científica é importante identificar o paradigma de investigação. O conceito de paradigma de investigação pode definir-se como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico. O paradigma desempenha duas funções principais, nomeadamente, a unificação de conceitos, de pontos de vista, a pertença a uma identidade comum com questões teóricas e metodológicas; e a de legitimação entre investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação (Coutinho, 2014).

Para a realização deste estudo, a filosofia de pesquisa utilizada foi segundo o paradigma interpretativo pois, este assenta numa metodologia qualitativa de recolha e análise de dados. De acordo com Coutinho (2014), este paradigma de investigação dá ênfase às noções científicas de compreensão, significado e ação. A metodologia qualitativa examina as palavras e ações das pessoas de uma forma narrativa ou descritiva, de modo a representar mais de perto a situação vivenciada pelos participantes (Maykut & Morehouse, 2002). Se a ação humana é intencional, é conveniente interpretar e compreender os seus significados num dado contexto social (Coutinho, 2014), onde o investigador aprende sobre o fenómeno a ser estudado, especialmente quando o objeto de estudo é outra pessoa (Lee, 1992).

Do ponto de vista conceptual, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes no processo. Do ponto de vista metodológico, a investigação alicerça-se no método indutivo. Assim, a teoria surge à *posteriori* dos factos e a partir da análise de dados, fundamentando-se na observação dos sujeitos, na sua interpretação e significados próprios (Coutinho, 2014). De seguida, são apresentadas algumas características da metodologia qualitativa segundo Godoy (1995):

- Tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o investigador como instrumento fundamental;
- Recolha de dados sem instrumentos formais e estruturados;
- É descritiva, ou seja, as palavras são fundamentais na recolha e análise de dados;
- Os investigadores tentam compreender os fenómenos que estão a ser estudados a partir da perspetiva dos participantes;
- Foca-se no subjetivo como forma de perceber e interpretar experiências.

Atendendo ao facto de o objetivo de investigação direcionar-se para a exploração do tema, a seleção da abordagem exploratória é a mais apropriada. Ao realizar uma pesquisa exploratória, pretende-se obter uma compreensão mais aprofundada acerca de um fenómeno ou problema (Saunders et al., 2007). O estudo de caso está associado à pesquisa exploratória e “é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2008, p. 57). De acordo com Yin (2009), um estudo de caso é aplicado quando as questões são do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre o fenómeno e quando se tratam de fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. No entanto, o autor salienta que um estudo de caso deve ter uma conceção lógica e técnicas de recolha e análise de dados pré-definidas. Citando Bravo (1992, p. 252), Aires (2011, p. 21) aborda as diversas modalidades de estudo de caso, que se distinguem pelas características e procedimentos que adotam:

- **Estudo de caso ao longo do tempo:** permite o estudo de um fenómeno, sujeito ou situação a partir de diferentes perspetivas temporais;
- **Estudo de caso observacional:** caracteriza-se pelo recurso à observação participante e pode referir-se a temáticas diversas;
- **Estudo de comunidade:** consiste na descrição e compreensão de uma determinada comunidade educativa (escolas, instituições, agrupamentos, etc.);
- **Estudo micro-etnográfico:** desenvolve-se em pequenas unidades organizativas ou numa atividade específica organizativa;
- **Estudo de caso múltiplo:** estuda dois ou mais sujeitos, situações ou fenómenos. Pode adotar diferentes modalidades: estudo de caso sucessivo, estudo de aprofundamento sobre um caso e estudo comparativo;
- **Estudo multi-situacionais:** aplica-se no desenvolvimento de uma teoria, exigindo a exploração de muitas situações e sujeitos.

O design de investigação eleito foi a pesquisa qualitativa de carácter exploratório e, para o desenvolvimento desta investigação, optou-se pelo método de estudo de caso múltiplo, por ser considerado pertinente dada a natureza do problema em questão. Um estudo de caso múltiplo permite ao investigador explorar as diferenças dentro e entre os casos, cujo objetivo é replicar os resultados entre os casos. Como serão feitas comparações, é imperativo que os casos sejam escolhidos cuidadosamente para que o investigador possa prever resultados semelhantes entre casos (uma replicação literal), ou prever resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (uma replicação teórica) (Yin, 2009). Por isso, a razão para a seleção do método de estudo de caso múltiplo é a replicação, e para compreender os fatores que permitiram resultados bem-sucedidos num caso, mas resultados menos bem-sucedidos noutro. De notar que este método tem as suas vantagens e desvantagens. Baxter & Jack (2008) referem que, geralmente, os resultados gerados a partir deste tipo de estudo são considerados robustos e fiáveis, mas também podem ser extremamente demorados e dispendiosos de conduzir.

4.3. Unidade de análise e casos de estudo

O estudo de caso múltiplo contribui para a robustez do estudo. Se as conclusões forem semelhantes a partir de dois casos, aumenta a probabilidade de generalização e, por isso, devem-se considerar no mínimo dois estudos de caso (Yin, 2009). No total foram contactadas trinta e cinco empresas do setor do calçado em Portugal, das quais cinco aceitaram o pedido de entrevista: Augustha, Edígio Alves, Entrudo, Friendly Fire e Josefinas.

Em virtude de selecionar empresas suscetíveis de maximizar o quadro teórico recorreu-se a critérios de seleção. A seleção da unidade de análise adquire na metodologia qualitativa um sentido muito particular: tem por objetivo obter a máxima informação possível para a fundamentação do projeto de pesquisa e criar uma teoria, baseando-se, ao contrário da unidade de análise quantitativa, em critérios pragmáticos e teóricos (Aires, 2011). A seleção das empresas que constituem a unidade de análise teve como principal critério o facto de operarem no mercado (nacional e internacional) com pelo menos um modelo de negócio digital (comércio eletrónico, comércio móvel, comércio ubíquo, comércio social e/ou mercado eletrónico), ou seja, realizarem vendas *online* em *websites* próprios e/ou de terceiros.

Dado que, em vez da uniformidade, um estudo de caso múltiplo procura a máxima variação (Aires, 2011), foram selecionadas empresas diversificadas (diferentes segmentos de mercado,

dimensões, etc.), reconhecidas e de sucesso nacional na área, de modo a que os resultados obtidos sejam o mais ricos possível e que possam ilustrar o setor. As empresas foram selecionadas com base em notícias e num *website* que apresenta marcas portuguesas de calçado, artigos de couro e componentes, criado pela APICCAPS, o que permitiu elaborar uma lista de empresas adequadas ao presente estudo. A Figura 14 apresenta a página na qual se encontram todas as marcas portuguesas de calçado registadas na APICCAPS, no *website* da *Portuguese Shoes*, com os respetivos contactos.

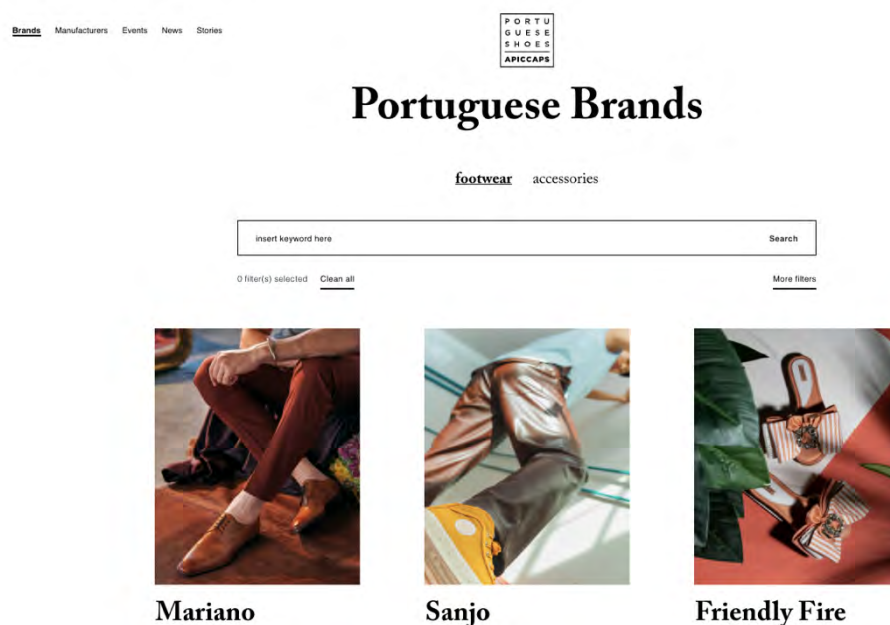


Figura 14 – Página das marcas portuguesas de calçado no *website* da *Portuguese Shoes*

Fonte: portugueseshoes.pt

- **Augustha**

A Augustha é uma marca portuguesa de calçado de luxo para o segmento de senhora, que nasceu em 2019 do sonho de Mónica Amaral, movida pelo desejo de fazer muitas outras mulheres sonharem (ainda) mais alto. Pensada para uma mulher com atitude, personalidade, sensualidade, força e delicadeza, a recente marca de calçado feito à mão é composta por modelos intemporais em tons igualmente clássicos, que conjugam o saber-fazer nacional com a nobreza das matérias-primas usadas no seu processo de criação, todas elas cuidadosamente selecionadas. Este saber português não é exclusivo aos processos únicos de design e criação dos modelos da Augustha, estendendo-se à história que inspirou o nome da própria marca. Depois de ter estudado e vivido

cinco anos em Braga, a fundadora percebeu que nunca iria perder a ligação à cidade, mesmo quando esta deixasse de ser a sua morada permanente. O nome anterior desta cidade portuguesa era Bracara Augusta e foi daí que Augustha surgiu.

- **Egídio Alves**

A Egídio Alves Luxury Shoes & Bags é uma marca portuguesa de calçado de luxo para o segmento de senhora, criada em 2008 a partir do concelho de São João da Madeira, ostentando o nome do seu criador e designer que sempre ambicionou enveredar por esta área de atividade. O lançamento da marca teve repercussão mediática e desde o início que calça várias celebridades do panorama televisivo nacional. Design diferenciador, centrado no conforto e qualidade é o mote da marca que aposta numa faixa etária que vai dos 30 aos 60 anos. Como marca de luxo, aposta acima de tudo na seleção criteriosa dos materiais usados, acompanhando sempre as tendências internacionais, mas representando o lema “o que é nacional é bom”.

- **Entrudo**

A Entrudo é uma marca portuguesa de calçado de média a alta qualidade para o segmento de senhora, oriunda de um projeto familiar em 2017, na cidade de Felgueiras, que apresenta coleções inspiradas numa tradição portuguesa, o Carnaval. O seu calçado criado, confeccionado e produzido em Portugal é inspirado nos Caretos de Trás-os-Montes por ser tão rico em materiais, cores, texturas e sons. Para confeccionar um sapato Entrudo são usadas matérias-primas de alta qualidade, construídas palmilhas para garantir ao máximo o seu conforto e todas as aplicações são feitas e colocadas à mão, com o saber-fazer português, usando rafia natural, chocalhos, franjas, lã e muita cor, o que confere ao sapato um estilo único e muito próprio. O nome de cada modelo tem como referência, em jeito de homenagem, uma vila ou freguesia transmontana.

- **Friendly Fire**

A Friendly Fire é uma marca portuguesa de calçado de média a alta qualidade para o segmento de senhora, criada em 2015, desenhada sob a direção criativa de Alexandra Castro e Rute Marques, e manufaturada numa fábrica em Guimarães com trinta anos de experiência na produção de calçado. Reflexo da personalidade irreverente das suas criadoras, a Friendly Fire combina o design disruptivo com o saber-fazer português de modo a propor um produto distinto, através de coleções não consensuais, inspiradas pela conjugação improvável de cores, materiais e texturas. Idealizada a pensar numa mulher independente, sofisticada e que sabe o que quer, a marca valoriza a qualidade, a exclusividade e o detalhe em cada produto. Está representada no

Norte, Centro e Sul de Portugal, bem como nos mercados internacionais, em lojas da especialidade. Também pode ser encontrada na sua loja *online*, inaugurada há dois anos e já presente em onze mercados com os seus modelos de calçado irreverentes.

- **Josefinas**

A Josefinas é uma marca portuguesa de calçado de luxo, criada em 2013 pela arquiteta Filipa Júlia na cidade de Braga, que deu à marca o nome de uma das suas avós, Josefina. Começou por oferecer calçado feito à mão com o objetivo de manter a essência do calçado português numa época em crise, na qual Portugal estava sob a intervenção da Troika que impôs um conjunto de medidas de austeridade ao país. Através de parcerias com *bloggers* de moda influentes em Portugal, a marca portuguesa que nasceu de um “sonho” suscitou um grande interesse por parte dos meios de comunicação tradicionais e também um elevado número de seguidores nas redes sociais onde a marca estava presente, nomeadamente *Facebook* e *Instagram*. Em cerca de sete anos, a Josefinas cresceu exponencialmente e tem sucesso não só em Portugal, mas em todo o mundo. É uma marca que vende exclusivamente *online* desde o primeiro dia, de maneira que o seu foco é o mundo digital onde cada novo lançamento é partilhado com os seus seguidores. No entanto, em 2016, a marca atingiu um marco importante com a abertura da sua primeira loja física, em formato *pop-up*, na cidade de Nova Iorque.

Tabela 13 – Caracterização dos casos de estudo

Característica	Augustha	Egídio Alves	Entrudo	Friendly Fire	Josefinas
Logótipo					
Cidade	Viana do Castelo	S. João da Madeira	Felgueiras	Guimarães	Braga
Ano de criação	2019	2008	2017	2015	2013
Nº colaboradores	1	3	2	4	7
Segmento	Luxo	Luxo	Médio a Alto	Médio a Alto	Luxo
Produtos	Senhora	Senhora	Senhora	Senhora	Senhora e criança
Website	augustha.pt	egidioalves.com	entrudo.com	friendlyfire.pt	josefinas.pt

Fonte: Compilação da autora

4.4. Recolha de dados

As técnicas de recolha de dados predominantemente utilizadas na metodologia qualitativa agrupam-se em dois grandes blocos, designadamente, técnicas diretas ou interativas e técnicas indiretas ou não-interativas (Aires, 2011). Bravo (1992, p. 255) sintetiza as técnicas mais utilizadas da seguinte forma: quanto às técnicas diretas ou interativas utilizam-se, preferencialmente, entrevistas qualitativas, histórias de vida e técnicas de observação; quanto às técnicas indiretas ou não-interativas, são normalmente analisados documentos oficiais (registos, documentos internos, *dossiers*, estatutos, registos pessoais, etc.) e documentos não-oficiais (diários, cartas, autobiografias, etc.).

Como referido anteriormente, um estudo de caso é diferenciador pelo facto de lidar com uma diversidade de evidências. Nesse sentido, a recolha de dados foi realizada através do uso combinado de técnicas diretas ou interativas que, neste caso, incluem as entrevistas a representantes de empresas do setor do calçado reconhecidas no âmbito nacional e a observação dos canais digitais das empresas participantes. A utilização de diferentes fontes e técnicas de recolha de dados no estudo de caso é recomendada, já que permite ter leituras diferentes sobre o mesmo fenómeno (Yin, 2009). Em conjunto, estas técnicas permitem aceder e compilar uma grande quantidade de informação para um estudo aprofundado da temática discutida nesta investigação.

Neste trabalho procurou-se estabelecer um contacto próximo entre as ideias que se consideraram relevantes dentro do escopo científico e a realidade que se decidiu observar. Por isso, os conceitos analisados do ponto de vista teórico ao longo do segundo capítulo serão também colocados agora em ação, reconhecendo-se a sua pertinência no âmbito da realização das entrevistas e da observação. Após a revisão de literatura, verificou-se que o processo de transformação digital das empresas pode variar em escala, de maneira que pode ocorrer na forma de uma modificação digital no negócio existente ou a criação de um modelo de negócio digital totalmente novo. Como tal, o conteúdo sobre o processo de transformação digital foi enquadrado e observado em três dimensões organizacionais – nível interno, nível externo e nível holístico – onde, em cada um desses níveis de observação, foi possível identificar as principais dimensões de transformação digital: operações/processos, cultura, liderança, pessoas, experiência do cliente, produtos, rede de valor integrada, modelo de negócio e estratégia, tal como representado na Tabela 6 (Capítulo 2).

Tendo por base as conclusões retiradas da revisão de literatura efetuada, a investigação será direcionada para compreender as dimensões de transformação digital ao nível da I) capacidade de liderança – (1) estratégia; (2) liderança e (3) cultura – e ao nível da II) capacidade digital – (4) modelo de negócio; (5) pessoas; (6) operações/processos; (7) experiência do cliente; (8) produtos e (9) rede de valor integrada. Estas dimensões podem ser encontradas na Tabela 14, integrando o quadro do *Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas*. Nesta tabela, constam de igual modo os principais indicadores associados a cada dimensão que permitem aferir se está ou não perante um processo de transformação digital. O modelo de análise constitui uma proposta metodológica que foi desenvolvida com o objetivo de responder às inquietações da investigação, tendo por base a literatura especializada (descrita no Capítulo 2 e compilada na Tabela 6).

Tabela 14 – Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas

Metodologia qualitativa			
Técnicas de recolha de dados: entrevista e observação			
	Dimensões	Indicadores	Fenómeno em análise
I. Capacidades de liderança	1. Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> a. Formulação e implementação de plano estratégico; b. Definição de objetivo estratégico; c. Coordenação de objetivos a diferentes horizontes temporais; d. Integração de tecnologias digitais. 	<p>Processo de transformação digital das empresas</p>
	2. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> a. Direção para o futuro; b. Inspiração. 	
	3. Cultura	<ul style="list-style-type: none"> a. Visão do cliente; b. Atitude perante o risco; c. Relação interfuncional e interdepartamental. 	
II. Capacidades digitais	4. Modelo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> a. Construção do modelo de negócio digital; b. Adaptação do modelo de negócio existente. 	
	5. Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> a. Competência digital. 	
	6. Operações/Processos	<ul style="list-style-type: none"> a. Automatização dos processos operacionais; b. Intervenção tecnológica de comunicação interna. 	
	7. Experiência do cliente	<ul style="list-style-type: none"> a. Diferenciação da experiência de compra; b. Digitalização das vendas e serviços. 	
	8. Produtos	<ul style="list-style-type: none"> a. Personalização/Customização. 	
	9. Rede de valor integrada	<ul style="list-style-type: none"> a. Integração <i>offline-online</i>; b. Intervenção tecnológica de comunicação B2B. 	

Fonte: Elaboração da autora com base na literatura especializada (descrita no Capítulo 2 e compilada na Tabela 6)

4.4.1. Entrevista

A entrevista permite recolher dados primários e descritivos na linguagem do próprio sujeito (Coutinho, 2014) e, de um modo geral, é aplicada nos estudos de carácter qualitativo, em que o objetivo é recolher e aprofundar informações sobre um determinado acontecimento (Aires, 2011, pp. 28–29). A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais precisamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura a recolha de dados (o entrevistador) e a outra apresenta-se como a fonte de informação (o entrevistado) (Gil, 2008).

Existem três tipos de entrevistas que se diferenciam de acordo com o nível de estruturação das questões abordadas. Nas entrevistas estruturadas, há um conjunto de questões pré-estabelecidas numa ordem fixa e formato predefinido, e um conjunto limitado de categorias de resposta. O objetivo da padronização é que seja possível a comparação das mesmas questões em que as diferenças apenas são refletidas através das respostas dos entrevistados. Inversamente, nas entrevistas não-estruturadas, as questões não apresentam uma ordem fixa nem são definidas *a priori*, pelo que surgem com o decorrer da interação entre o entrevistador e o entrevistado, ainda que se desenvolvam de acordo com os objetivos de investigação definidos. Por último, as entrevistas semiestruturadas incorporam elementos fixos, mas possibilitam a inclusão de outros elementos de interesse para o estudo (Aires, 2011). Segundo Coutinho (2014), a entrevista semiestruturada utiliza-se quando importa obter dados comparáveis de diferentes participantes, dado que engloba questões relacionadas com o interesse da pesquisa e permite criar uma estrutura de forma a comparar respostas e articular os resultados.

4.4.1.1. Guião da entrevista

Nesta etapa de recolha de dados, procedeu-se à definição de algumas questões base para compreender essencialmente a forma como é encarado o processo de transformação digital pelas empresas. Para tal, formulou-se o guião da entrevista, com base no *Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas* (Tabela 14), que procurou responder às necessidades informativas mais relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo e dos dois objetivos específicos de investigação. Desta forma, apresenta-se na Tabela 15, o modo como se procedeu à interligação dos objetivos específicos, das dimensões de transformação digital e das questões da entrevista. As questões são de formato aberto para evitar respostas curtas e incentivar o entrevistado a aprofundar determinados aspetos.

Tabela 15 – Guião da entrevista

Objetivos	Dimensões	Nº da questão
Objetivo 1: Compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade de liderança.	1. Estratégia	Q.3: Existe um plano estratégico definido, a médio e longo prazo, para a Empresa X? Como definem os objetivos para o plano estratégico? Como avaliam a progressão e se estão a cumprir esses objetivos? Q.4: De que forma integram as tecnologias digitais na estratégia de negócio?
	2. Liderança	Q.5: Qual é a visão da Empresa X, ou seja, no que pretendem que a empresa se torne no futuro, a médio e longo prazo? Como comunicam essa visão e motivam todos os colaboradores da empresa?
	3. Cultura	Q.6: Como é que a Empresa X encara o cliente? E o risco? E as relações interfuncionais e interdepartamentais?
Objetivo 2: Compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade digital.	4. Modelo de negócio	Q.1: A Empresa X é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que se significa o digital para a Empresa X? Q.2: Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio? Se a Empresa X já iniciou a atividade com um modelo de negócio digital, quais foram as motivações para tal? Q.15: Na sua perspetiva, que mudanças vê na Empresa X em relação ao futuro digital?
	5. Pessoas	Q.7: Como nasce a decisão de adotar uma determinada tecnologia digital e quem gere e coordena a sua implementação?
	6. Operações/ Processos	Q.8: Qual a relevância das tecnologias digitais nos processos operacionais da Empresa X? Porquê? Q.9: Quais os canais digitais que utilizam para interagir internamente entre colaboradores? Para que efeito?
	7. Experiência do cliente	Q.10: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Empresa X? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências do cliente? Q.11: Quais os canais digitais que utilizam para interagir com os clientes? Para que efeito?
	8. Produtos	Q.12: De que forma as tecnologias digitais permitem um nível superior de personalização/customização dos produtos?
	9. Rede de valor integrada	Q.13: Qual a relevância das tecnologias digitais na rede de valor, ou seja, nos processos externos da Empresa X? Porquê? Q.14: Quais os canais digitais que utilizam para interagir com os fornecedores, distribuidores e retalhistas? Para que efeito?

Fonte: Elaboração da autora

Os contactos nem sempre foram fáceis pelo facto de muitas empresas não darem resposta e outras comprometerem-se a realizar a entrevista, mas nunca o concretizaram. De forma a realizar as entrevistas, foi necessário estabelecer um contacto direto com pessoas ligadas à empresa, e sobretudo contacto através do telefone e *e-mail*, através do qual foi formalizado o pedido de

colaboração e disponibilizada toda a informação necessária de forma a enquadrar a investigação e entrevista. As entrevistas foram realizadas de acordo com as preferências e conveniência dos entrevistados pelo que foram conduzidas através do *e-mail*, telefone, *Skype* e presencialmente.

Apenas uma entrevista foi conduzida através do *e-mail*, tratando-se de uma entrevista estruturada, pela alegada preferência e conveniência da entrevistada. As quatro restantes foram conduzidas presencialmente, através do *Skype* e do telefone, tratando-se de entrevistas semiestruturadas, o que permitiu a abertura a ideias e perguntas novas que se mostrassem pertinentes e permitissem ao entrevistado falar de uma forma livre no decorrer da entrevista, e uma melhor adaptação ao fluxo do discurso. Pretendeu-se, assim, obter toda a informação necessária e obter o máximo de informação através do contacto direto com entrevistado. Motivada pela distância geográfica, somente uma entrevista foi conduzida presencialmente. Todas as entrevistas semiestruturadas foram gravadas através de uma aplicação de gravação.

No decorrer das entrevistas, todos os entrevistados mostraram-se interessados e dispostos a colaborar caso houvesse a necessidade de colmatar com mais alguma informação necessária à investigação. O processo de recolha de dados primários teve início em 31 de agosto de 2020 e terminou a 25 de setembro de 2020. A Tabela 16 reúne as informações referentes ao perfil do(a) entrevistado(a) (nome, idade, cargo na empresa e área de formação) e ao perfil da entrevista (tipo, data e duração).

Tabela 16 – Caracterização das entrevistas

	Característica	Augustha	Egídio Alves	Entrudo	Friendly Fire	Josefinas
Perfil do(a) entrevistado(a)	Nome	Mónica Amaral	Egídio Alves	Maria Duarte	Inês Marques	Carolina Nelas
	Idade	28	38	26	32	24
	Cargo na empresa	Fundadora	Fundador	Cofundadora	Diretora criativa	Diretora de comunicação
	Área de formação	Marketing e Estratégia	Design de Comunicação	Neurofisiologia	Nutrição	Turismo
Perfil da entrevista	Tipo	<i>E-mail</i>	Telefone	Telefone	<i>Skype</i>	Presencial
	Data	25 de setembro	18 de setembro	21 de setembro	22 de setembro	21 de setembro
	Duração	-	30 minutos	29 minutos	26 minutos	51 minutos

Fonte: Compilação da autora

4.4.2. Observação

De modo a complementar a informação obtida através das entrevistas, optou-se pelo recurso ao método de observação dos canais digitais de cada empresa participante nesta investigação, de modo a compreender de que forma uma maior presença no meio digital influencia o sucesso digital dessas empresas. Foi observada a presença nos vários canais digitais onde cada empresa apresenta, divulga e comercializa os vários produtos e serviços que oferece, ou seja, a presença nos diferentes modelos de negócio digital identificados na literatura (comércio eletrónico, comércio móvel, comércio ubíquo, comércio social e/ou mercado eletrónico). A observação constitui, assim, um elemento fundamental para a investigação e pode ainda ser associada a outras técnicas de recolha de dados.

A observação consiste na recolha de informação, de modo intencional e sistemático, através do contacto direto com situações específicas, permitindo obter uma visão mais completa da realidade, de modo a articular a informação de carácter objetivo (Aires, 2011, pp. 24–25). Daí, a observação apresentar como principal vantagem, em relação a outros métodos, a forma direta em como os factos são percebidos. O seu objetivo é recolher dados no meio natural em que ocorrem (observação naturalista) com a participação ativa do investigador (observação participante) ou participação mediatizada (observação participativa) (Coutinho, 2014). De acordo com Gil (2008), a observação participante pode assumir duas formas distintas: (1) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e (2) artificial, quando o observador se integra no grupo com o objetivo de realizar uma investigação. Para Aires (2011), a observação qualitativa é fundamentalmente naturalista pois, pratica-se no contexto da ocorrência entre os atores que participam naturalmente na interação e segue o processo normal da vida quotidiana (Adler & Adler, 1994).

Além das diferentes estratégias de observação mencionadas por Coutinho (2014), existem ainda diferentes níveis de sistematização e de standardização da informação (o observador pode fixar ou não as categorias, os grupos, etc.), e diferentes graus de controlo (o observador pode manipular ou não situação). Pode-se, assim, considerar três alternativas genéricas para o desenvolvimento de uma observação científica: a primeira refere-se ao grau de participação do observador no fenómeno em análise, a segunda refere-se ao grau de estruturação e a terceira ao grau de controlo (Aires, 2011).

A observação científica distingue-se das observações espontâneas pelo seu carácter intencional e sistemático (Adler & Adler, 1994) e permite obter uma visão mais completa da realidade de modo a articular a informação proveniente da comunicação intersubjetiva entre os sujeitos com a informação de carácter objetivo (Aires, 2011). Esta técnica pode transformar-se numa poderosa ferramenta de investigação social quando é orientada em função de um objetivo formulado previamente, planificada sistematicamente em fases, aspetos, lugares e pessoas, relacionando-a com proposições e teorias sociais, perspetivas científicas e explicações profundas (Aires, 2011). De acordo com a autora citada, as características básicas da observação têm sido o não-intervencionismo (o observador não manipula nem estimula os sujeitos), a não-limitação (o observador é livre de pesquisar conceitos e categorias que se afiguram significativas para os sujeitos) e a não-rigidez (a observação qualitativa reside no seu carácter flexível e aberto).

Bravo (1992) identifica as seguintes etapas de observação participante que, como afirmam Adler & Adler (1994), Coutinho (2014) e ainda Gil (2008), constitui uma das ramificações da observação qualitativa: seleção de cenários (o cenário inicial ideal é aquele que o investigador tem um acesso mais fácil, estabelece uma boa relação com os sujeitos e oferece informações diretamente relacionadas com as questões fundamentais da pesquisa), recolha de informação (através de notas de campo, registos textuais de diálogos com os atores observados e entrevistas com os informantes-chave) e tratamento de protocolos recolhidos (reflexão teórica sobre os aspetos observados e formulação de conexões entre as diversas dimensões da realidade observada). A partir da interação entre estas etapas é possível estabelecer hipóteses e relações que podem conduzir à formulação de uma teoria mais geral.

4.4.2.1. Guião de observação

Numa fase anterior à observação, foi necessário construir um guião de observação que abrangesse um conjunto de indicadores necessários para retratar o objeto de estudo, neste caso sobre as definições/características dos diferentes modelos de negócio digital identificados na literatura. No decorrer da investigação, foram observados os canais digitais das cinco empresas em estudo, recorrendo a uma *check-list*, de forma a perceber que componentes do negócio digital integram (Tabela 17).

Tabela 17 – Guião de observação

Objetivo	Componentes do negócio digital	Autor, Ano de publicação
Compreender quais as componentes do negócio digital que as empresas integram	Elementos de redes sociais no <i>website</i> (recomendações, <i>feedbacks</i> , <i>blog</i> , etc.).	Bugshan & Attar (2020) Hajli (2013, 2015) Hanna et al. (2011) Kaplan & Haenlein (2010, 2011) Laudon & Traver (2017) Lin et al. (2019) Rapp et al. (2013)
	Formulários de subscrição e de contacto no <i>website</i> .	Hanna et al. (2011)
	Personalização/Customização no <i>website</i> .	Bodanzky et al. (2019) Laudon & Traver (2017)
	Aplicações móveis.	Bugshan & Attar (2020) Chaffey et al. (2019) Isaias et al. (2017) Kumar et al. (2015) Lam & Law (2019)
	Interação por meio de vários canais digitais (<i>website</i> , <i>smartphone</i> , redes sociais).	Kumar et al. (2015)
	Integração <i>offline-online</i> .	Caro & Sadr (2019) Kane et al. (2015)
	Lojas <i>online</i> nas plataformas de redes sociais.	Bugshan & Attar (2020) Hajli (2013, 2014, 2015) Lin et al. (2017, 2019) López-López & Giusti (2020) Wang et al. (2019)
	Recurso a <i>e-marketplaces</i> B2C.	Baye et al. (2018) Casais (2020)

Fonte: Compilação da autora

4.5. Análise de dados

Existe uma grande variedade de estratégias de análise de dados provenientes de casos múltiplos ou de dados provenientes de diversas fontes. Essa diversidade de perspetivas é agrupada por Huberman & Miles (1994) em dois modelos: estratégias orientadas para casos e estratégias orientadas para a variável. As estratégias centradas no caso, ou estratégia de réplica (Yin, 2009), partem de um marco conceptual que acompanha o primeiro estudo de caso e, posteriormente, são examinados os sucessivos casos para verificar se o novo modelo se assemelha ao modelo detetado anteriormente. Por outro lado, as estratégias centradas na variável consistem, genericamente, na procura de temas que atravessam os casos (Huberman & Miles, 1994).

A técnica de análise de dados a que se recorreu foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica que se caracteriza como sendo um método documental, incluindo material escrito, documentos oficiais, entre outros (Silva & Fossá, 2015). Segundo os autores, esta técnica permite aceder a um conjunto diversificado de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais e não-verbais). Tal como referido por Bardin (1977, p. 44), a análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” e “toma em consideração os significados” ou seja, “é a procura de realidades através de mensagens”. O autor realça a importância do rigor na sua utilização, a necessidade de ultrapassar as incertezas e a descoberta do que é questionado, cujos fatores comuns são a interferência e o raciocínio dedutivo. Por isso, esta técnica é frequentemente utilizada para investigar o conteúdo de entrevistas pois permite medir a frequência, ordem e intensidade de certas palavras, frases ou expressões.

Adicionalmente, a análise de conteúdo permite classificar e categorizar o conteúdo ao reduzir as suas características a elementos-chave, de modo a que sejam comparáveis com outros elementos (Carlomagno & Rocha, 2016). Os autores sintetizam cinco regras que orientam a etapa de criação e classificação de categorias coerentes para a realização de uma análise de conteúdo bem-sucedida: (1) devem existir regras claras de inclusão e exclusão nas categorias; (2) as categorias precisam de ser mutuamente excludentes; (3) as categorias não podem ser muito amplas, sendo o seu conteúdo homogêneo entre si; (4) as categorias devem contemplar todos os conteúdos possíveis e o “outro” precisa de ser residual; (5) a classificação deve ser objetiva, não passível de ser codificada de forma diferente a depender da interpretação do analista. Assim, a análise de conteúdo é objetiva e sistemática, uma vez que deve estar de acordo com algumas regras e o conteúdo deve ser categorizado em função dos objetivos, exigindo uma interpretação constante entre aquilo que é conteúdo objetivo e subjetivo, ou seja, entre o “dito” e o “não dito”.

Tendo em conta os procedimentos metodológicos indicados por Bardin (1977, p. 95), a técnica de análise de conteúdo desenvolve-se em “torno de três polos cronológicos”, como se apresenta na Figura 15. Na pré-análise, define-se um plano e metodologia de trabalho, algo que envolve organizar e identificar documentos a analisar, formular objetivos de investigação e desenvolver indicadores que orientem e fundamentem a interpretação. Essencialmente, prepara o material para a fase seguinte de codificação, classificação e categorização do material em função das regras definidas. Por último, os dados são tratados para garantir a sua validade e significância.

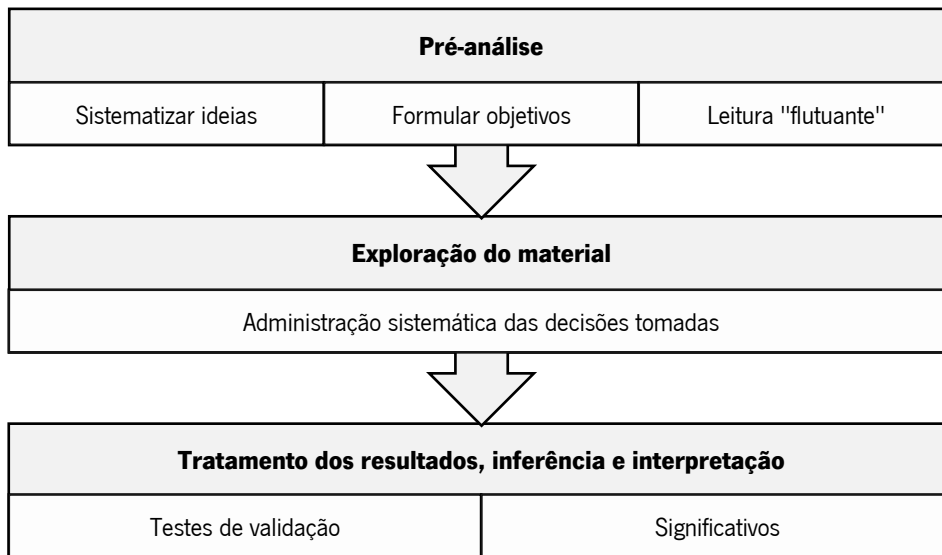


Figura 15 – Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração da autora segundo Bardin (1977)

O tratamento e interpretação de dados qualitativos reveste-se de um trabalho duro e complexo devido à grande quantidade, heterogeneidade e abertura dos dados com que se trabalha, e à carência de procedimentos precisos e concretos (Aires, 2011). Por isso, nesta fase, é frequente utilizar procedimentos intermédios de organização da informação recolhida, que sintetizem os dados, possibilitem a leitura rápida e enfatizem as informações essenciais (com a construção de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos).

No presente estudo foi utilizado o *software NVivo* para auxílio na análise de conteúdo, de forma a simplificar o tratamento de dados, visto que oferece as funcionalidades necessárias. A sua utilização facilita a análise de documentos e de categorias, o levantamento de questões e a emergência de teorias. De notar que o papel das ferramentas informáticas neste campo é muito reduzido pois a sua aplicação insere-se e adquire sentido no seio de um intenso trabalho manual do investigador (Aires, 2011).

4.6. Conclusão

O presente capítulo teve como objetivo a apresentação da metodologia adotada para a execução do estudo, com base nos objetivos e design de investigação, na unidade de análise e casos de estudo, e, por fim, nas técnicas de recolha e análise de dados.

O primeiro subcapítulo estabelece os objetivos de investigação. O objetivo central deste estudo, discutir o processo de transformação digital das empresas do setor do calçado em Portugal, subdivide-se em dois objetivos específicos que permitem estudar o primeiro mais detalhadamente: (1) compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade de liderança e (2) compreender as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade digital. Perante o descrito, a grande questão de investigação é: *Como se desenvolveu o processo de transformação digital ao nível holístico nas empresas do setor do calçado em Portugal?*

O segundo subcapítulo apresenta o design de investigação, explicando os métodos e procedimentos a seguir para a realização do estudo. O design de investigação eleito foi a pesquisa qualitativa de carácter exploratório e, para o desenvolvimento desta investigação, optou-se pelo método de estudo de caso múltiplo, por ser considerado pertinente dada a natureza do problema em questão.

O terceiro subcapítulo define a unidade de análise e descreve, de forma preliminar, os casos da investigação. A seleção das empresas que constituem a unidade de análise teve como principal critério o facto de operarem no mercado (nacional e internacional) com pelo menos um modelo de negócio digital (comércio eletrónico, comércio móvel, comércio ubíquo, comércio social e/ou mercado eletrónico), ou seja, realizarem vendas *online* em *websites* próprios e/ou de terceiros. Para maximizar o quadro teórico, foram selecionados cinco casos de estudo diversificados, de modo a que os resultados obtidos sejam o mais ricos possível.

O quarto subcapítulo aborda as técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação. A recolha de dados realizou-se através do uso combinado de técnicas diretas ou interativas que, neste caso, incluem as entrevistas e a observação dos canais digitais das empresas participantes. Em conjunto, estas técnicas permitem aceder e compilar uma grande quantidade de informação para um estudo aprofundado da temática discutida nesta investigação.

Por último, o quinto subcapítulo trata as técnicas de análise de dados utilizadas nesta investigação. A técnica de análise de dados a que se recorreu foi a análise de conteúdo. Para tal, foi utilizado o

software NVivo para auxílio na análise de conteúdo, de forma a simplificar o tratamento de dados, visto que oferece as funcionalidades necessárias. Em jeito de súpula das principais ideias-chave, na Figura 16 consta a metodologia adotada para a persecução do presente trabalho de investigação científica.

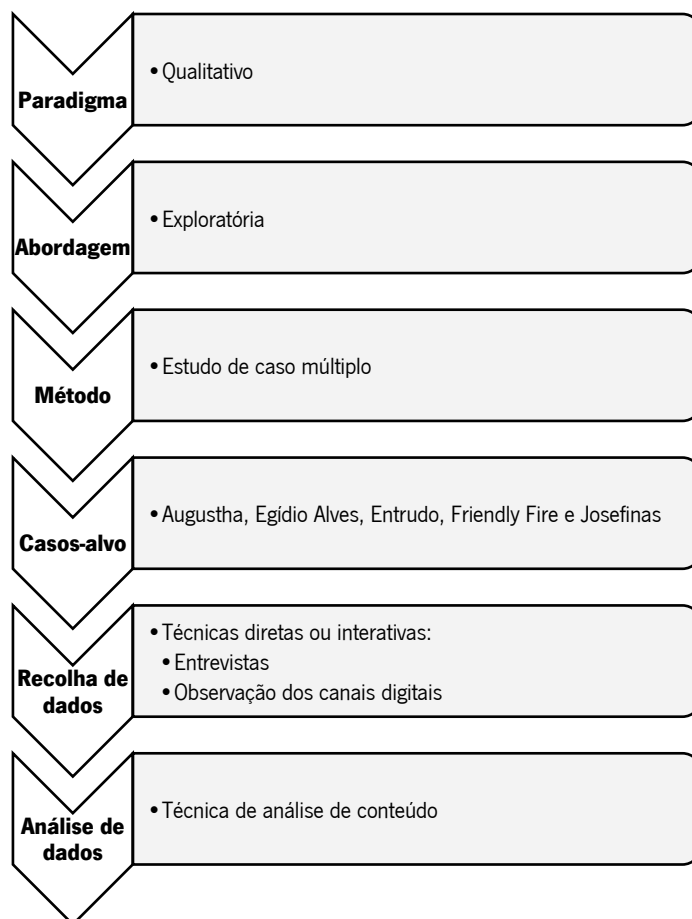


Figura 16 – Metodologia da investigação

Fonte: Elaboração da autora

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar e discutir os dados recolhidos através das técnicas de metodologia qualitativa utilizadas no presente estudo: uma entrevista estruturada, quatro entrevistas semiestruturadas e observação dos canais digitais utilizados pelos casos de estudo. Esta apresentação e discussão dos resultados será constituída por nove subcapítulos, nos quais será realizada uma análise das nove dimensões de transformação digital encontradas na literatura. No final do capítulo é apresentada uma breve conclusão, na qual consta uma síntese dos resultados da análise de cada dimensão de transformação digital.

5.1. Análise da dimensão 1: Estratégia

Segundo Chaffey et al. (2019), é indispensável a introdução do processo de transformação digital no centro do pensamento estratégico da organização para estabelecer e assegurar metas ao mais alto nível. A fim de serem reconhecidas num setor tão competitivo como é o do calçado, as empresas devem formular e implementar um plano estratégico que contemple um objetivo estratégico bem definido, atividades de coordenação e priorização dos objetivos a diferentes horizontes temporais e atividades de integração das tecnologias digitais na estratégia de negócio que as oriente no seu futuro, de forma a alcançar o sucesso digital. Este plano estratégico deve ser definido de acordo com uma visão holística da empresa, isto é abranger o nível interno (gestão de topo e colaboradores) e o nível externo (fornecedores, distribuidores e cliente final) da empresa (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015).

A formulação e implementação de plano estratégico, a definição de objetivo estratégico, a coordenação de objetivos a diferentes horizontes temporais e a integração de tecnologias digitais são, assim, os quatro indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Por um lado, como forma de verificar a existência de um plano estratégico, com objetivos bem definidos e atividades a diferentes horizontes temporais, foi questionada a Q.3. Por outro lado, para compreender se existe um alinhamento entre os investimentos efetuados no meio digital e a estratégia de negócio, como um elo unificador entre os diferentes níveis estratégicos dentro das empresas (estratégia de transformação digital abrangente e transversal a toda a empresa), foi questionado os seus processos de integração de tecnologias digitais através da Q.4.

a. Formulação e implementação de plano estratégico

Duas das cinco empresas (Augustha e Josefinas) responderam indubitavelmente de forma positiva quando questionadas sobre a existência de um plano estratégico. Uma empresa até realça a importância de existir um plano estratégico em qualquer negócio, pela expressão *“Todos os negócios devem ter o seu plano”* (Josefinas), explicando de que forma é desenvolvida a formulação e implementação do seu plano. A empresa define um objetivo principal a atingir e com base nesse objetivo é traçado um plano estratégico com o intuito de alcançar o mesmo. É possível avaliar se o mesmo está a ser cumprido através de ações que constituem esses planos a diferentes horizontes temporais. A conclusão de forma positiva e atempada dessas ações permite saber se o plano está a ser cumprido e avançar para as ações seguintes.

Não obstante ao facto de uma empresa (Egídio Alves) não responder de forma clara quando questionada sobre a existência de um plano estratégico, é possível verificar a enumeração de vários objetivos específicos, implícitos em diferentes momentos da entrevista semiestruturada, como é possível verificar nos pontos seguintes. Embora as restantes empresas (Entrudo e Friendly Fire) tenham respondido de forma assertiva, a resposta teve uma conotação negativa quando questionadas sobre a existência de um plano estratégico – algo evidenciado na revisão de literatura e nas empresas portuguesas (NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018). A Tabela 18 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.3, que comprovam se existe ou não existe um plano estratégico, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 18 – Casos de estudo de acordo com a Q.3a

	Excerto retirado das entrevistas	Plano estratégico
Augustha	<i>“Existe sim. Neste momento estamos focados em criar o awareness da marca, essencial para que depois possamos depois dar os passos seguintes.”</i>	E
Egídio Alves	<i>“O plano estratégico é avaliar os prós e os contras, logo de imediato o que é que o digital nos pode trazer de benefício e o que pode trazer de não benefício. Eu, neste momento, posso ser sincero, para mim o digital é 100% ou 99% benefício.”</i>	E
Entrudo	<i>“Nem por isso. Na realidade, é uma coisa que nós estamos a trabalhar, estamos a trabalhar nisso. Nós começamos a Entrudo um bocadinho às cegas, na realidade. Por isso, só depois, só um ano ou dois depois, é que começamos a perceber que nunca tivemos um plano estratégico e que deveríamos começar a fazê-lo.”</i>	NE
Friendly Fire	<i>“Não. Nós sentimos que havia uma necessidade de nos estabelecermos na área digital e estamos passo-a-passo a readaptar e a reajustar à medida que as necessidades vão surgindo. Nunca fizemos um plano digital, sinceramente. Reagimos à realidade atual em cada momento.”</i>	NE
Josefinas	<i>“Sim, existe. Todos os negócios devem ter o seu plano e nós criamos um plano. Temos os grandes objetivos, as estratégias e as ações que nos permitem depois atingir esses objetivos e também medir se estamos realmente num bom caminho.”</i>	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

b. Definição de objetivo estratégico

No ponto anterior foi possível verificar a inexistência de plano estratégico em duas das cinco empresas (Entrudo e Friendly Fire). Estas duas empresas não apresentam, assim, um objetivo estratégico bem definido, nem atividades de coordenação e priorização dos objetivos a diferentes horizontes temporais – algo que irá ser tratado no ponto seguinte. No entanto, é de notar que ambas as empresas referiram que se encontram neste momento a pesquisar e a trabalhar mais nesse sentido, quer na formulação e implementação de um plano estratégico, quer na definição de objetivos estratégicos.

Por outro lado, três das cinco empresas (Augustha, Egídio Alves e Josefinas) apresentam um objetivo estratégico bem definido. O objetivo da Augustha envolve o *brand awareness*, ou seja, o reconhecimento da marca pelos clientes, pelo facto de ser uma marca ainda recente no mercado e no segmento em que está a trabalhar, nascida em 2019, comprovado pela expressão “*Preferimos crescer mais devagar, mas com a certeza que estamos a dar os passos certos*”. A concretização deste objetivo passa por campanhas no *Instagram* e por parcerias com *digital influencers* (Hanna et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2010).

Já o objetivo da Egídio Alves é levar o seu calçado ao mundo inteiro, comprovado pela expressão “*Eu já o faço e quero fazer mais*”. A concretização deste objetivo envolve uma estratégia de internacionalização, ou seja, a entrada em novos mercados geográficos através de alianças estratégicas com uma entidade do país destino. Desta forma, a empresa aproveita o conhecimento e a rede de distribuição do parceiro no mercado para chegar até ao cliente final (Casais, 2020). Esta abordagem só não se verifica nos mercados dos Estados Unidos e da França, que é abordado por *franchising online* no qual a marca concede a licença de exploração da sua plataforma *online* de comércio eletrónico a um terceiro, em que o *backoffice* é comum ao de Portugal, mas o *frontoffice* é gerido por essa entidade no país destino.

Pelo contrário, a Josefinas oferece produtos construídos e inspecionados por artesãos, de forma exclusiva, comprovado pelas expressões “*nós trabalhamos com muito pouco stock*” e “*o produto é criado especialmente para aquela pessoa*”. Assim, o modo de entrada da Josefinas no mercado internacional é feito através de exportação direta, por correio, comprovado pela expressão “*nós preparamos manualmente, escrevemos o cartão, embalamos e depois o estafeta passa aqui e faz o levantamento e a entrega ao destinatário*”. Este processo ocorre essencialmente através da venda *online* na plataforma de comércio eletrónico da empresa.

Em 2016, a empresa apostou ainda noutra tipo de estratégia de internacionalização, no investimento direto estrangeiro, com a abertura de uma loja *pop-up* em Nova Iorque, lojas características no mercado de luxo pela sua exclusividade:

“É assim, o nosso objetivo nunca foi ter lojas físicas, mas, entretanto, surgiu a oportunidade de abrir uma loja pop-up, ou seja, já estava previsto que ia ser temporário. Neste caso, seria de um ano em Nova Iorque e nós, claro, aproveitamos e investimos nessa vertente do negócio.”
(Josefinas)

Uma vez que estamos perante um artigo de luxo, com escassez de pontos de venda de forma a garantir a autenticidade dos produtos e com abertura de lojas exclusivas nos mercados de luxo assim que a necessidade de proximidade com o cliente o justifique, o objetivo da Josefinas é a modernização da identidade da marca. Neste caso, em que o paradoxo dos princípios de exclusividade e ubiquidade do digital se confrontam, os esforços digitais irão focar-se em modernizar a identidade da marca através da combinação dos seus valores e filosofia, do *“savoir-faire”* português e dos estilos de vida modernos. Segundo Tekic & Koroteev (2019), a empresa deve comunicar a imagem de marca e construir histórias à sua volta através das redes sociais para influenciar futuras decisões de compra. A Tabela 19 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.3, que comprovam se existe ou não existe um objetivo estratégico bem definido, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 19 – Casos de estudo de acordo com a Q.3b

	Excerto retirado das entrevistas	Objetivo
Augustha	<i>“Nesta fase, os nossos esforços estão em criar engagement nas redes sociais, através de campanhas no Instagram, através de parcerias com influencers que consideramos que seguem a mesma linha de valores da Augustha, através de interações com os nossos seguidores (respostas a comentários).”</i>	E Reconhecimento da marca.
Egídio Alves	<i>“... recebemos encomendas do mundo inteiro, portanto o digital a mim só tem trazido boas surpresas.” “E temos o website egidioalves.com que dá para o mundo inteiro. Depois também tenho tipo franchising em egidioalves.us, eu acho que ele ainda está ativo. E temos o egidioalves.fr também.”</i>	E Internacionalização da marca.
Entrudo	<i>“Não, não. Não temos, na realidade não.”</i>	NE
Friendly Fire	<i>“Estamos neste momento a trabalhar nisso. Nós tivemos naquilo que consideramos ser um período experimental no digital, no nosso site, na nossa loja online, que estará a fazer perto de dois anos. Foi um período de adaptação, de perceção, de como funcionava esse mercado, o que era necessário investir e ajustar a esse nível. Neste momento, já conhecemos as nossas potencialidades ao nível digital e agora sim podemos estabelecer os objetivos mais ajustados ao que é possível. Estamos a trabalhar nisso, mais ainda não temos uns objetivos específicos neste momento, mas estamos a começar a pensar nisso.”</i>	NE
Josefinas	<i>“Nós estamos sempre atentos a tudo e a todas as novidades, o que vai surgindo nesse âmbito (no digital), mas com uma coisa sempre bem delineada, que são os valores da marca. Nenhuma tecnologia ou nenhuma ferramenta poderá por em causa o lado humano e o lado artesanal da nossa marca.”</i>	E Modernização da identidade da marca.

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

c. Coordenação de objetivos a diferentes horizontes temporais

A definição de um objetivo estratégico permite às empresas o alcance de objetivos mais específicos, ou seja, objetivos associados a ações ou atividades de coordenação e priorização a diferentes horizontes temporais que são estipulados aquando a formulação do plano estratégico. Por outras palavras, são objetivos estratégicos específicos a atingir no curto, médio e longo prazo. Tendo em conta que apenas três das cinco empresas (Augustha, Egidio Alves e Josefinas) apresentam um plano estratégico que contemple um objetivo estratégico bem definido (pontos a. e b.), foi possível a enumeração de vários objetivos específicos (não financeiros), alguns explícitos e outros implícitos, em diferentes momentos das suas entrevistas, o que não se verificou nas restantes empresas (Entrudo e Friendly Fire). A coordenação e priorização a diferentes horizontes temporais permite às empresas ter uma perceção da sua evolução e progressão ao longo do tempo, uma vez que a concretização desses objetivos permite saber se o plano estratégico está a ser cumprido e avançar para as atividades seguintes.

No curto prazo, o objetivo da Augustha passa por entrar nas principais plataformas e lojas *online* tais como Farfetch e My Theresa, ou seja, entrar em *e-marketplaces* especializados e reconhecidos ao nível mundial (Casais, 2020). No médio prazo, o objetivo da empresa é oferecer o serviço de customização (Bodanzky et al., 2019), ou seja, alcançar um nível superior de inovação e diferenciação através da criação de valor adicional ao cliente (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015). Além disso, a marca pretende contar com acessórios e bolsas também no médio prazo, apesar de o seu foco ser, neste momento, os sapatos. No longo prazo, o objetivo da marca passa por ter lojas próprias nas principais cidades do mundo, ou seja, a entrada em novos mercados geográficos.

Por outro lado, o objetivo da Egidio Alves no curto prazo é lançar novas coleções de seis em seis meses. No médio prazo, o objetivo da empresa é conquistar notoriedade mundial devido à pressão exercida pela concorrência num mundo amplamente globalizado (von Leipzig et al., 2017). No longo prazo, o objetivo da marca é ter um ponto de venda nas grandes cidades ao nível internacional. Inversamente, o objetivo da Josefinas no curto prazo é lançar novidades que são comunicadas de forma independente. Desta dinâmica fazem parte as sabrinas da coleção nº1 que *“despoletou tudo isto”*, a edição especial em parceria com a Gloria Steinem, *“uma das figuras mais importantes ao nível do feminismo, ao nível internacional”*, ou a coleção em parceria com a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV) *“para apoiar vítimas de violência doméstica”*.

Desta forma, a empresa não precisa de ter revendedores ou lançar coleções de seis em seis meses, em contraste com a empresa anterior, que lança uma nova coleção todas as épocas e tem “vendedores na zona Sul, na zona Centro e no Norte” de Portugal. Dado que “o objetivo nunca foi ter lojas físicas”, o objetivo da Josefinas no médio prazo é fortalecer a confiança dos clientes face à marca através de eventos e lojas *pop-up* para “dar a oportunidade de experimentar, comprar, etc.”, “conhecer as clientes pessoalmente” e “para elas também conhecerem quem é que está do outro lado, quem é que atende o telefone, quem é que responde às mensagens do Instagram, etc.”. Já em total sintonia, a Josefinas apresenta, com o mesmo argumento da empresa anterior, a conquista de notoriedade nacional e mundial como o objetivo a atingir no longo prazo. A Tabela 20 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.3, que demonstram a coordenação de objetivos a diferentes horizontes temporais, de três empresas que fazem parte integrante desta investigação.

Tabela 20 – Casos de estudo de acordo com a Q.3c

	Excerto retirado das entrevistas	Objetivo específico
Augustha	“A par disto, estamos a criar parcerias com lojas de comércio online . (...) De uma forma muito resumida, essa agência permitirá que possamos calçar celebridades mundiais nos principais eventos de moda e estabelecer acordos com as principais plataformas/lojas de comércio online e offline.” “... o objetivo a curto prazo é entrar nas principais plataformas tais como Farfetch e My Theresa.”	Curto prazo Estar presente nos principais e-marketplaces.
	“É algo (serviço de customização) que pretendemos oferecer, a médio prazo.”	Médio prazo Oferecer o serviço de customização.
	“A longo prazo, o nosso objetivo será ter lojas próprias nas principais cidades do mundo .”	Longo prazo Ter um ponto de venda nas grandes cidades mundiais.
Egídio Alves	“Todas as épocas que lanço uma coleção... ”	Curto prazo Lançar novas coleções de 6 em 6 meses.
	“A concorrência é muito grande, há marcas belíssimas no mundo inteiro... Portanto, nós não nos podemos considerar o melhor dos melhores. Nós temos concorrência direta e indireta. Tenho muito concorrência direta.”	Médio prazo Conquistar notoriedade mundial.
	“Quero ter lojas em Nova Iorque , quero ter lojas em Paris , quero ter lojas em Milão... ”	Longo prazo Ter um ponto de venda nas grandes cidades mundiais.
Josefinas	“... nós temos coleções que elaboramos... assim a mais conhecida em Portugal foi a que fizemos em parceria com a APAV ” “... duas linhas de sabrinas icónicas, as Square e a coleção nº1 , que são as linhas básicas.” “... temos uma coleção em burel , que é o burel da Serra da Estrela, (...) o bordado das bordadeiras do Vale do Sousa ...” “... criámos uma coleção especial com a Chiara Ferragni . Temos essa da Gloria Steinem ...”	Curto prazo Lançar novas coleções de forma independente.
	“Depois também fazemos pop-ups de um dia, de dois dias em Portugal. Já fizemos em várias cidades porque é sempre uma forma também de estarmos mais próximos dos clientes.”	Médio prazo Fortalecer a confiança dos clientes face à marca.
	“... é muito fácil ser conhecido em Portugal, mas lá fora é um bocadinho diferente. A dimensão do mercado e a concorrência é muito maior, apesar de que em Portugal ainda temos algum caminho para percorrer.”	Longo prazo Conquistar notoriedade nacional e mundial.

Fonte: Compilação da autora

d. Integração de tecnologias digitais

À luz do estudo realizado pela NovaSBE Center for Digital Business & EY (2018), a tecnologia digital “Redes Sociais e Marketing Digital” é a mais adotada pelas empresas portuguesas. De facto, os resultados confirmam essa mesma teoria, uma vez que a integração de tecnologias digitais nas cinco empresas inclui uma mistura de táticas, como a construção e o posicionamento orgânico do *website* da empresa, a utilização de *e-mail marketing* e a utilização extensiva de redes sociais (por exemplo, *blogs* e plataformas de redes sociais) (Hanna et al., 2011). Apesar de quatro empresas (Augustha, Egídio Alves, Entrudo e Josefinas) ter iniciado a sua atividade no meio digital, através da utilização da tecnologia digital supramencionada, verificou-se anteriormente a existência de um plano estratégico que contemple um objetivo bem definido em apenas três dessas empresas (Augustha, Egídio Alves e Josefinas).

No caso da Augustha, Egídio Alves e Josefinas existe a integração de tecnologias digitais em todos os segmentos do negócio, em particular na estratégia, dado que foram estabelecidas metas a alcançar com a sua utilização (Chaffey et al., 2019). Por outro lado, no caso da Entrudo, não existe a integração de tecnologias digitais em todos os segmentos do negócio dada a inexistência de um plano estratégico. Esta informação prova algo revisado na literatura, uma vez que é comum as empresas adotarem uma tecnologia apenas para seguir as tendências do mercado e não com um objetivo concreto, correndo o risco de se focarem apenas na componente tecnológica (Porter, 2001; Westerman, 2018). Neste caso, quando a Entrudo decide alargar a sua presença no meio digital e aderir, por exemplo, ao *Instagram* porque “todos o fazem”, corre o risco de falhar na abordagem, utilizar a ferramenta só como mais um meio de comunicação, não estabelecer metas nem usufruir de todas as potencialidades da plataforma (Chaffey et al., 2019).

Apenas uma empresa que faz parte integrante desta investigação (Friendly Fire) iniciou o processo de transformação digital há cerca de dois anos com a abertura da sua loja *online* em 2018. Segundo Hess et al. (2016), é necessário uma estratégia de transformação digital independente para ajudar os gestores no processo de transformação. Uma estratégia de transformação digital é um modelo que apoia as empresas a controlar as transformações que vão surgindo devido à integração de novas tecnologias digitais, bem como as suas operações após a transformação (Matt et al., 2015). Os resultados demonstram que a empresa apresenta uma estratégia de transformação digital liderada pela tecnologia, caracterizada por um baixo nível de prontidão do modelo de negócio para a operação digital e um alto nível de domínio das tecnologias digitais,

comprovado pela expressão “*Nunca fizemos um plano digital*”. Segundo Tekic & Koroteev (2019), a empresa investiu mais ansiosamente em novas tecnologias digitais porque acredita que esse caminho é menos arriscado, mais previsível e mais fácil do que experimentar o seu próprio modelo de negócio. Ainda que as tecnologias digitais sejam um facilitador da transformação e permitam elevar o negócio, estas não podem ser vistas como um objetivo da transformação digital, mas sim como uma ferramenta e um meio para alcançar os objetivos estratégicos da transformação digital (Tekic & Koroteev, 2019). Como resultado, a empresa corre o risco de não considerar dimensões importantes de transformação digital ou ignorar soluções mais favoráveis à situação específica da sua empresa, o que pode ter consequências adversas não intencionais (Hess et al., 2016).

Assim, três das cinco empresas (Augustha, Egidio Alves e Josefinas) apresentam atividades de integração de tecnologias digitais na estratégia de negócio, fundamentais para reforçar a visibilidade *online*, melhorar a reputação ou aumentar as vendas (Kane et al., 2015), o que não se verifica nas restantes duas empresas. A Tabela 21 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.4, que comprovam se existe ou não existe a integração de tecnologias digitais na estratégia de negócio, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 21 – Casos de estudo de acordo com a Q.4

	Excerto retirado das entrevistas	Integração de TDIC
Augustha	“A Augustha é 100% digital, portanto para nós não há nada de “estranho” em relação ao digital. Sabemos que ferramentas são as mais importantes e depois é só usá-las da melhor forma.”	E
Egidio Alves	“Eu integro em tudo, desde a venda online, desde a publicação de newsletters, vídeos... Portanto, eu integro em tudo online, a empresa.” “... mas não mesmo mudar radicalmente a estratégia digital porque eu acho que ela está bem definida .”	E
Entrudo	“Comecei a tentar procurar mais profissionais de marketing, etc., etc., mas só agora é que estamos a começar a pesquisar um bocadinho mais sobre isso.”	NE
Friendly Fire	“ Nunca fizemos um plano digital , sinceramente.” “... nós vimos a necessidade de integrar essas novas tecnologias na nossa expectativa de venda, digamos assim, ou seja, a nossa estratégia inicial de venda a retalho foi adequada e ajustada para o digital porque o público final assim o sugeriu, digamos.”	NE
Josefinas	“... quando começamos já sabíamos que íamos ter de atingir determinados objetivos ou utilizar determinadas tecnologias . Por exemplo, quando a Josefinas foi lançada teve logo um e-commerce, não esteve em lojas físicas.”	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.2. Análise da dimensão 2: Liderança

Através da literatura foi possível verificar que as empresas estão a enfrentar desafios associados à liderança. A liderança determina ou está associada a uma visão clara e bem definida sobre a direção a seguir no futuro e que motiva e ajuda a criar crenças partilhadas por todos os colaboradores da empresa (cultura organizacional), orientado estratégias mais detalhadas e desenvolvidas (Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2015). Por isso, a direção para o futuro e a inspiração são os dois indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Ainda que as empresas definam metas e objetivos, a definição de uma visão organizacional nem sempre é prioritária e muitas vezes, quando existe, não é clara e bem definida. Para compreender a direção das empresas em relação ao futuro a médio e longo prazo e a sua capacidade inspiradora, foi questionada a sua visão e de que forma comunicam essa visão e motivam todos os seus colaboradores através da Q.5.

a. Direção para o futuro

Centrando a atenção no indicador direção para o futuro, a visão de três empresas (Augustha, Egídio Alves e Josefinas), para além de bem definida, demonstra explicitamente aquilo que querem ser ou fazer no futuro. Como prova deste parâmetro, as empresas dão exemplos específicos com as expressões *“Versace ou uma Gucci”* (Augustha) e *“Quero ter lojas em Nova Iorque, quero ter lojas em Paris, quero ter lojas em Milão”* (Egídio Alves). Do mesmo modo, pelo facto de apresentar três valores claros e bem definidos, *“o empoderamento das mulheres, a criação artesanal e o customer WOW”* (Josefinas), a empresa transmite a ideia de continuidade da sua identidade mesmo que a envolvente se altere futuro. Assim, os evidentes benefícios da formalidade e objetividade da visão são a eficiência e centralidade proporcionada, fomentando uma busca constante por um alinhamento entre a visão e os objetivos estratégicos (Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2015), como foi possível verificar no subcapítulo anterior.

Em contraste, a visão das restantes empresas (Entrudo e Friendly Fire), apesar de apresentar uma direção para o futuro, essa direção não é concreta devido à falta de clareza e definição. Além disso, a Entrudo apresenta duas visões distintas, o que demonstra algum grau de incerteza no que refere à direção a seguir no futuro e até no próprio mercado em que se insere, comprovado pela expressão *“precisamos de encontrar os clientes certos”*. Já a visão da Friendly Fire é genérica e pouco precisa, baseando-se num objetivo geral como *“nós queremos cada vez mais que a presença digital seja superior à presença física no que se refere a vendas”*. Esta visão demonstra

até alguma incoerência tendo em conta a sua resposta à Q.4, na qual os resultados comprovam que a empresa não apresenta uma estratégia de transformação digital, comprovado pela expressão “*Nunca fizemos um plano digital*”. A falta de precisão na visão da empresa pode dificultar a formulação da estratégia de transformação digital, sustentado por Kane et al. (2015) e comprovado pela resposta à Q.4. Nestes dois casos, ainda que as empresas procurem trabalhar no sentido de alcançar as metas, estas não conseguem centrar-se nelas. A Tabela 22 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.5, que comprovam se existe ou não existe uma direção para o futuro clara e bem definida, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 22 – Casos de estudo de acordo com a Q.5a

	Excerto retirado das entrevistas	Direção para o futuro
Augustha	“O meu objetivo é que a Augustha se torne num dos principais players mundiais no setor em que está inserida. Pretendo que a Augustha um dia venha a competir diretamente com uma Versace ou uma Gucci .”	E Conquistar notoriedade mundial.
Egídio Alves	“... a minha visão é a marca propagar-se pelo mundo inteiro. (...) Portanto, eu estou sempre à procura de mais investidores, novos agentes comerciais para poder ter a marca em cada país pelo mundo. Quero ter lojas em Nova Iorque , quero ter lojas em Paris , quero ter lojas em Milão ...”	E Intensificar a internacionalização.
Entrudo	“... nós gostaríamos de encontrar o nicho de mercado em que a Entrudo se insere porque ainda não estamos lá e precisamos de encontrar os clientes certos e os compradores certos porque a Entrudo tem um mercado muito específico.” “... também queremos tornarmo-nos numa marca muito mais sustentável no futuro...”	NE Fortalecer a confiança dos clientes face à marca; Aumentar a sustentabilidade da marca.
Friendly Fire	“... nós queremos cada vez mais que a presença digital seja superior à presença física no que se refere a vendas.”	NE Fomentar a digitalização da marca.
Josefinas	“Nós definimos ou gerimos tudo o que fazemos com base em três ideais muito importantes para nós, que são o empoderamento das mulheres , a criação artesanal e o customer WOW , o ato de surpreender e exceder as expectativas do cliente. São nesses três valores em que baseamos a nossa filosofia, tudo o que fazemos é à volta disso.”	E Reforçar a identidade da marca.

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

b. Inspiração

Classifica-se como inspiradora a visão que fornece direções claras e bem definidas, e influencia toda a atividade organizacional, motivando a ação dos colaboradores e ajudando a criar crenças que são partilhadas com toda a organização (Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2015) – encontrado em duas das cinco empresas (Egídio Alves e Josefinas). No caso da Egídio Alves, reflete-se nas atividades de formação que o seu fundador promove, afirmando que todos os seus colaboradores “*estão completamente integrados*”. De igual forma, na Josefinas, refletem-se nas atividades e nas áreas do “*empoderamento das mulheres, a criação artesanal e o customer WOW*”

que promovem. Além do mais, é enfatizado em toda a entrevista que *“todas as pessoas que trabalham na Josefinas acreditam realmente que esses três pilares são importantes e são o que definem realmente a marca”*. Todas as atividades que na Josefinas se desenvolvem, em todas as funções e departamentos, servem unicamente para continuar a alimentar e procurar realizar a visão, missão e valores (que são a razão da sua existência). Contudo, é inegável que a visão apenas tem capacidade de inspirar os colaboradores se for comunicada, comprovado pelas expressões *“tento interiorizar neles todo este percurso também”* (Egídio Alves) e *“Comunicamos isso em tudo o que fazemos”* (Josefinas). Caso contrário, é apenas uma visão sem aplicabilidade prática.

Por outro lado, nas restantes três empresas, uma ainda não apresenta nenhum colaborador interno (Augustha), uma é nascida de um projeto familiar (Entrudo) e a visão de uma é genérica e pouco precisa, como foi possível verificar no ponto anterior (Friendly Fire). Face ao exposto, nas três empresas mencionadas não existe uma visão inspiradora que ajuda a criar crenças que são partilhadas com toda a organização. A Tabela 23 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.5, que comprovam se existe ou não existe uma visão inspiradora, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 23 – Casos de estudo de acordo com a Q.5b

	Excerto retirado das entrevistas	Inspiração
Augustha	<i>“Por enquanto, não tenho qualquer colaborador direto.”</i>	–
Egídio Alves	<i>“... eu dou uma espécie de formação quando contrato alguém. Explico basicamente que a marca é uma imagem, é uma identidade, é uma organização. (...) Portanto, tento interiorizar neles todo este percurso também. (...) Claro que sou eu que controlo tudo e dou-lhes o “ok” para avançarem com qualquer situação, mas basicamente eles estão completamente integrados.”</i> <i>“... eu consegui transmitir isso aos meus colaboradores e subcontratados.”</i>	E
Entrudo	<i>“... esta marca sou eu e a minha mãe ... “</i> <i>“... depois o fabrico do calçado é o meu pai que trata e a minha mãe ajuda também nessa parte ...”</i>	–
Friendly Fire	<i>“Em conjunto, analisamos e percebemos que esta era uma tendência atual e cada vez mais. Foi muito intuitivo, toda a equipa percebeu que esse era o caminho e toda a equipa, nos seus setores, caminha para essa visão digital do negócio.”</i>	NE
Josefinas	<i>“Por isso, as pessoas que aqui trabalham não estão a trabalhar numa coisa que não faz sentido, acreditam mesmo que esses três valores são realmente importantes e essenciais. Comunicamos isso em tudo o que fazemos.”</i> <i>“Trabalhamos em conjunto, claro que cada pessoa na sua função trabalha de maneira a que isso se concretize, mas aquela parte inicial, o conceito, de perceber se enquadra na filosofia da marca ou não, tudo isso é feito em conjunto, em equipa, e acho que isso também motiva as pessoas a participarem, a darem a sua opinião e depois a trabalharem no sentido de comunicarmos isso para fora, para os nossos clientes.”</i>	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.3. Análise da dimensão 3: Cultura

Uma das principais barreiras para o sucesso digital das empresas é a cultura organizacional, em particular, a dificuldade de formar e agir de acordo com uma única visão do cliente, o medo de assumir riscos e as relações entre colaboradores de diferentes funções e departamentos (Goran et al., 2017). Estes três aspetos destacam o papel da cultura organizacional no processo de transformação digital das empresas. Por isso, a visão do cliente, a atitude perante o risco e a relação interfuncional e interdepartamental são os três indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Como forma de perceber se existe nas empresas uma única visão do cliente, a propensão ao risco e a partilha de conhecimento e cooperação entre colaboradores, foi questionada a sua perceção acerca do cliente, do risco e das relações interfuncionais e interdepartamentais através da Q.6.

a. Visão do cliente

A mudança pode ocorrer inesperadamente numa sociedade digitalmente conectada, pelo que é exigido às empresas recursos dirigidos para o cliente a qualquer instante (Gobble, 2018; Lam & Law, 2019). Por essa razão, uma cultura organizacional constituída por uma única visão centrada no cliente é uma questão de sobrevivência (Goran et al., 2017). Todas as empresas que fazem parte integrante desta investigação apresentam e agem de acordo com uma única visão do cliente, comprovado pelas expressões *“o foco são os mercados com maior poder de compra”* (Augustha), *“quero calçar uma mulher dos 30 aos 60 anos, que tenha poder de compra, que tenha imagem, que tenha um bom trabalho, que seja mãe”* (Egídio Alves), *“para a mulher em geral, tendo 20, 30, 40 ou 50, 60”* (Entrudo), *“desde muito cedo conhecêsemos o nosso cliente final, toda a sua essência, gostos e poder de compra”* (Friendly Fire) e *“apesar de termos muito público jovem, temos algumas clientes mais velhas”* (Josefinas).

Além disso, as cinco empresas salientam a importância do cliente para a vitalidade do negócio, comprovado por um vasto conjunto de expressões utilizadas por todos os participantes ao longo das entrevistas, tais como *“Não existe empresa com fins lucrativos que sobreviva sem clientes”* (Augustha), *“nós sem o cliente não vivemos”* (Egídio Alves), *“pensar no cliente como se fossemos nós”* (Entrudo), *“sempre prestou muita atenção e sempre teve muito cuidado com o cliente final”* (Friendly Fire) e *“nós sem o cliente não éramos nada”* (Josefinas). A Tabela 24 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.6, que comprovam se existe ou não existe uma única visão do cliente, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 24 – Casos de estudo de acordo com a Q.6a

	Excerto retirado das entrevistas	Visão do cliente
Augustha	<p><i>“O foco são os mercados com maior poder de compra.”</i></p> <p><i>“A satisfação do cliente é um aspeto-chave para que qualquer negócio se mantenha vivo. Clientes satisfeitos são sinónimo de conversões em vendas. Há também aqui uma questão que eu considero importante, que tem a ver com a surpresa. Nunca devemos considerar nada por adquirido, mas sim procurar fazer sempre melhor e surpreender o cliente quando ele menos espera. A cortesia é outro aspeto que saliento: “namorar” o cliente, mesmo quando a relação já é longa. Nas nossas vidas, enquanto clientes, também gostamos de ser surpreendidos, de nos sentirmos especiais.”</i></p>	E
Egídio Alves	<p><i>“Para mim, o cliente é prioritário, é a pessoa que eu tenho de tratar melhor. Não é que seja algo “fake”, que não é, mas nós sem o cliente não vivemos. (...) Portanto, neste momento, o cliente para mim é tudo. Sempre foi desde o início. A área comercial de uma empresa é a mais importante.”</i></p> <p><i>“Eu quero calçar uma mulher dos 30 aos 60 anos, que tenha poder de compra, que tenha imagem, que tenha um bom trabalho, que seja mãe... Portanto, é essa a nossa visão.”</i></p>	E
Entrudo	<p><i>“Nós pensamos na Entrudo para a mulher, para a mulher em geral, tendo 20, 30, 40 ou 50, 60 anos. Não é por aí que as coisas vão mudar na nossa visão, mas desde o início que temos uma visão do cliente muito individual. Nós gostamos muito de fazer as coisas a pensar no que é que aquela pessoa... como é que poderia conjugar estes sapatos, como é que poderia pegar nestes sapatos e fazer isso da melhor forma, na forma mais confortável possível.”</i></p>	E
Friendly Fire	<p><i>“A Friendly Fire sempre prestou muita atenção e sempre teve muito cuidado com o cliente final, ou seja, nós só vendíamos via retalho, mas nós sempre comunicamos digitalmente para o nosso cliente final, o que fez com que nós desde muito cedo conhecêssemos o nosso cliente final, toda a sua essência, gostos e poder de compra. Portanto, para nós é muito fácil neste momento trabalhar a nossa componente digital porque nós conhecemos o cliente final desde o início.”</i></p>	E
Josefinas	<p><i>“É assim, nós sem o cliente não éramos nada e é isso que nós fazemos questão de demonstrar. Para nós, os clientes não são números. São pessoas, têm nomes, têm histórias. Sempre que possível, tentamos demonstrar isso ao cliente. Todas as nossas encomendas são feitas de propósito para aquela pessoa (...) Pronto, isso é um gesto ou são pequenas coisas que depois o cliente valoriza e demonstra que realmente nós estamos preocupadas com aquela pessoa em específico. Não por ser um cliente de 100 ou 200.”</i></p> <p><i>“Nós temos um público ainda, apesar de termos muito público jovem, temos algumas clientes mais velhas ...”</i></p>	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

b. Atitude perante o risco

As empresas devem incutir uma cultura que desafie continuamente as normas existentes e encarar o fracasso como um pré-requisito para o sucesso (Gobble, 2018; Kane et al., 2015). No entanto, uma das cinco empresas (Friendly Fire) respondeu de forma negativa e convicta quando questionada sobre a existência de uma atitude de propensão ao risco. De facto, os conhecimentos e capacidades construídos ao longo de trinta anos pela empresa-mãe, para lidar com a identificação e resolução de problemas no ambiente físico, fazem com que a marca apresente aversão ao risco, o que pode impedir a evolução do processo de transformação digital iniciado em 2018, um resultado sustentado por Tekic & Koroteev (2019).

Não obstante ao facto de uma empresa (Entrudo) não responder de forma clara quando questionada sobre a sua atitude perante o risco, é possível verificar a enumeração de várias expressões utilizadas em diferentes momentos da entrevista que comprovam padrões de

comportamento no mercado muito ponderados e cautelosos, tais como *“começamos a Entrudo com pouquíssimo investimento”*, *“ainda não conseguimos atingir o patamar”*, *“ainda não somos uma grande empresa, uma grande marca”* e *“nós não fazemos stock da maioria dos nossos produtos e fazemos tudo um bocadinho por encomenda”*. O teor destas expressões evidencia que a empresa se centra mais nas regras do que em fazer progressos, uma característica de quem apresenta uma cultura de aversão ao risco (Westerman et al., 2014a).

Em contraste, duas das cinco empresas (Egídio Alves e Josefinas) apresentam uma atitude de propensão ao risco, tendo em conta a enumeração de alguns exemplos pelos próprios participantes que demonstram uma postura ousada e destemida, tais como *“ir fazer uma feira internacional”* que requer um grande investimento financeiro de *“30 a 40 mil euros”* (Egídio Alves) ou lançar novidades *“no sentido de um conceito específico ou um produto novo”* que poderá não corresponder às expectativas e exigências do cliente (Josefinas). Apesar de uma empresa (Augustha) não apresentar alguns exemplos de ações ou atividades que comprovem uma atitude de propensão ao risco, também pelo facto de se tratar de uma marca ainda recente no mercado, a fundadora demonstra ser visionária quando faz referência as marcas conceituadas a nível mundial, com as quais pretende vir a competir um dia, nomeadamente com *“uma Versace ou uma Gucci”*. Além disso, a fundadora da marca refere que, na sua perspetiva, *“quem tem um negócio tem de sentir a adrenalina a correr nas veias em certas alturas”*, o que demonstra uma cultura de propensão ao risco.

Assim, três das cinco empresas (Augustha, Egídio Alves e Josefinas) apresentam uma atitude de propensão ao risco, fundamental para assumir uma postura pró-ativa em relação a uma cultura de priorização digital (Crittenden et al., 2019), o que não se verifica nas restantes duas empresas. A Tabela 25 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.6, que comprovam se existe ou não existe uma atitude de propensão ao risco, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 25 – Casos de estudo de acordo com a Q.6b

	Excerto retirado das entrevistas	Propensão
Augustha	<i>“Posso assumir que sou pouco avessa ao risco. Com isto quero dizer que primeiro olho para onde me atiro, mas depois atiro-me com facilidade. (...) A Augustha é uma marca que se está a instalar aos poucos no mercado, muito graças à ausência do medo que o risco provoca na maior parte das pessoas. (...) Mas, no meu ponto de vista, quem tem um negócio tem de sentir a adrenalina a correr nas veias em certas alturas. A ansiedade de saber que frutos é que me vai trazer certa decisão faz-me falta. Não há negócio de sucesso que não tenha, ao longo da sua vida, experienciado decisões de risco.”</i>	E
Egídio Alves	<i>“Por exemplo, ir fazer uma feira internacional é um risco. Gastámos 30 a 40 mil euros e não sabemos se vamos trazer isto em encomendas ou de vendas. Normalmente nunca trazemos, é um risco muito grande. (...) Portanto, é um risco. E corremos muitos riscos. Todas as épocas que lanço uma coleção é um risco. Estou a criar uma coleção que custa 10 mil euros ou 15 mil euros e não sei se ela vai ter sucesso ou não.”</i>	E
Entrudo	<i>“Quando temos um negócio e quando estamos dependentes de outras pessoas, temos sempre isso (o risco) em mente. Tentamos ver as coisas da melhor forma possível porque está constantemente a acontecer. (...) Por isso, estamos constantemente a ter que reinventar e lidar com o risco, com as coisas que fazemos mal e com as coisas que os outros fazem mal.”</i>	NE
Friendly Fire	<i>“Não é propensa ao risco, de todo.” “A empresa mãe é uma empresa com trinta anos, com padrões de comportamento no mercado muito ponderados e muito cautelosos, e a marca segue exatamente o mesmo registo. Sendo certo que nós conseguimos hoje em dia perceber que esta postura mais cautelosa nos pode até trazer alguns dissabores porque o risco do digital é interessante, o investimento no digital é interessante, mas como a metodologia base de trabalho segue um ponto de vista cauteloso e pouco arriscado, temos mais segurança e se calhar temos os benefícios mais a longo prazo mas também são passos mais seguros.”</i>	NE
Josefinas	<i>“Mas depois todas as novidades que trazemos mais no sentido de um conceito específico ou um produto novo, o que seja, estamos a arriscar. Sempre que nos associamos a uma pessoa que acreditamos que tem os mesmos valores que nós ou a uma instituição, estamos a arriscar (...). Por isso, tudo o que nós fazemos vai ter sempre um risco, mas a questão é sempre avaliar se o risco a longo prazo traz mais benefício do que prejuízo e que realmente se enquadra nos nossos valores e na nossa filosofia.”</i>	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

c. Relação interfuncional e interdepartamental

Apesar de não ter “qualquer colaborador direto”, uma empresa subcontrata algumas pessoas com as quais estabelece uma relação estreita, comprovado pela expressão “sabem onde quero chegar” (Augustha). De forma similar, uma outra empresa refere que subcontrata “mais de vinte serviços fora”, mas que “todos eles colaboram imenso com a marca”, “trabalham a marca ao nível que ela é” e “é nesse sentido que todos têm trabalhado e cooperado” (Egídio Alves). Por outro lado, uma empresa é nascida de um projeto familiar (Entrudo), pelo que se subentende aqui a partilha de conhecimento e cooperação entre os membros familiares que fundaram a marca. Tendo em conta que as restantes duas empresas apresentam poucos colaboradores, ambas fazem referência à viabilização de partilha de conhecimento e cooperação por esse mesmo motivo, comprovado pelas expressões “toda a equipa comunica para resolver qualquer questão que seja” (Friendly Fire) e “temos todos os departamentos envolvidos, todas as pessoas que são todas diferentes e que dão ideias mesmo que não sejam da sua área em particular” (Josefinas).

Assim, as cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação fazem referência a relações de partilha de conhecimento e cooperação entre colaboradores de diferentes funções e departamentos. Segundo Westerman et al. (2014b), uma cultura por parte dos colaboradores da organização em relação à partilha de conhecimento e colaboração interfuncional e interdepartamental é de extrema importância para o funcionamento das empresas, uma vez que permite a tomada de decisões estratégicas mais rápida, consciente e inteligente (Kane et al., 2015). A Tabela 26 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.6, que comprovam se existe ou não existe partilha de conhecimento e cooperação entre colaboradores de diferentes funções e departamentos, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 26 – Casos de estudo de acordo com a Q.6c

	Excerto retirado das entrevistas	Colaboração
Augustha	<i>“Não são colaboradores diretos, porém são pessoas que estão ao meu lado desde o início e com as quais tenho feito um percurso sólido, que ainda está a começar, mas que sabem onde quero chegar com a Augustha.”</i>	E
Egídio Alves	<i>“Basicamente eu subcontrato mais de vinte serviços fora. Portanto, acabam por ser meus funcionários, são subcontratados, e todos eles colaboram imenso com a marca (...) Portanto, eles trabalham a marca ao nível que ela é, que é uma marca de luxo. Portanto, é nesse sentido que todos têm trabalhado e cooperado.”</i>	E
Entrudo	<i>“... esta marca sou eu e a minha mãe ...” “... depois o fabrico do calçado é o meu pai que trata e a minha mãe ajuda também nessa parte ...”</i>	E
Friendly Fire	<i>“No caso da Friendly Fire, que é o que eu posso falar, é muito fácil de gerir isso porque somos poucos elementos e toda a equipa é multidisciplinar. Portanto, toda a equipa comunica para resolver qualquer questão que seja. Está tudo muito interligado, digamos assim.”</i>	E
Josefinas	<i>“Nós somos sete pessoas e, por exemplo, eu sou responsável pelo marketing e trabalho com os colegas da produção para perceber se aquele produto faz sentido na filosofia da marca, trabalho com a colega das vendas para perceber em que país faz mais sentido estar presente. Depois, sempre que lançamos um produto, nós temos as pessoas que nos dão o feedback diretamente dos clientes e tudo mais. Eu acho que é isso que faz com que... o facto de estarmos todos sempre a par de tudo o que está a acontecer, também por sermos uma equipa pequena, isso também permite, porque quando fazemos uma reunião não é só de gestão, temos todos os departamentos envolvidos, todas as pessoas que são todas diferentes e que dão ideias mesmo que não sejam da sua área em particular. Eu acho que isso é uma mais-valia porque estamos a trabalhar com pessoas diferentes, que tem ideias diferentes e que vão ter também soluções diferentes para possíveis problemas, e conhecimentos e experiência que se calhar nos vai ajudar em coisas que à primeira vista se calhar não pensaríamos.”</i>	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.4. Análise da dimensão 4: Modelo de negócio

O modelo de negócio “ajuda a definir a forma como pode ser garantida a viabilidade e a sustentabilidade de uma ideia de negócio” (Isaias et al., 2017, p. 12). As cinco empresas que são parte integrante desta investigação já operam no mercado (nacional e internacional) com pelo menos um dos modelos de negócio digital identificados no Capítulo 2 (comércio eletrónico, comércio móvel, comércio ubíquo, comércio social e/ou mercado eletrónico), através do comércio eletrónico. Como forma de perceber a perspetiva das empresas em relação ao modelo de negócio digital, foi questionada a sua perceção acerca do digital através da Q.1.

Segundo Quaddus & Achjari (2005), o comércio eletrónico veio proporcionar às empresas novas formas de apresentação, divulgação e comercialização dos seus produtos, serviços e informações, revolucionando e aumentando as possibilidades de modelos de negócio existentes. As cinco empresas partilham da mesma opinião, ainda que cada empresa atribua um significado diferente ao digital, referindo que o mais relevante no modelo de negócio digital é o reconhecimento da marca (Augustha), a divulgação e exposição da marca (Egídio Alves), a apresentação e comercialização dos produtos (Entrudo), a expansão da marca (Friendly Fire) e a sobrevivência do negócio (Josefinas). A Tabela 27 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.1, que demonstram o significado do digital, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 27 – Casos de estudo de acordo com a Q.1

	Excerto retirado das entrevistas	Significado
Augustha	<i>“O facto de o negócio, até ao momento, ser 100% digital faz com que o awareness da marca seja muito mais eficaz do que se não trabalhássemos desta forma.”</i>	Reconhecimento da marca.
Egídio Alves	<i>“... o digital é muito importante para a empresa no sentido da divulgação, da exposição da marca.”</i>	Divulgação da marca.
Entrudo	<i>“... o digital para nós, o facto de termos uma loja online e pudermos mostrar os sapatos online, significa tudo.”</i>	Comercialização dos produtos.
Friendly Fire	<i>“... o digital para nós (...) significa expansão. É um canal de expansão mais simples do que os que existiam antes do digital.”</i>	Expansão da marca.
Josefinas	<i>“... o digital é o foco da Josefinas e é imprescindível para a marca e para o negócio.”</i>	Sobrevivência do negócio.

Fonte: Compilação da autora

Apesar de tudo, nem todas as empresas nasceram no meio digital. Três das cinco empresas (Augustha, Entrudo e Josefinas) foram criadas exclusivamente no meio digital, sendo esse, ainda hoje, a base de suporte da sua existência. Apenas uma empresa (Egídio Alves) conciliou o meio físico e o meio digital desde o seu início em 2008 e, assim, a presença física e digital sempre coexistiram no seu modelo de negócio. Curiosamente, apesar da componente digital estar presente continuamente no modelo de negócio, o fundador da empresa parece privilegiar o meio físico, embora reconheça o digital como um meio em crescimento, comprovado pela expressão *“Depois é que vem o digital, só depois”*. De facto, é a única empresa incluída neste estudo que introduz a presença em feiras e exposições internacionais do setor na sua estratégia de promoção. Desta forma, proporciona mais visibilidade aos seus produtos no meio físico, o que por sua vez aumentará a procura no meio digital.

Somente uma empresa (Friendly Fire) iniciou a sua atividade com um modelo de negócio *offline*. A razão para tal acontecer deve-se essencialmente ao alcance de reconhecimento e posicionamento da marca, numa fase inicial, através de locais físicos, a partir dos quais o cliente pode ver, mexer e experimentar os produtos, o que não acontece no meio digital. No entanto, a empresa admitiu que esse meio sempre esteve presente no seu pensamento estratégico, por um lado nas interações com o cliente através das redes sociais e, por outro lado, como um processo de transformação fundamental para a sobrevivência do negócio no futuro digital, tal como é referido na literatura por Tekic & Koroteev (2019). Surpreendentemente, duas empresas que nasceram exclusivamente no meio digital (Entrudo e Josefinas) referiram a ausência dessa componente física como uma dificuldade e entrave no negócio digital, sobretudo no setor do calçado:

“Percebemos que inicialmente tínhamos que posicionar a marca em locais físicos, onde as pessoas pudessem conhecer o produto, mexer no produto, perceber as formas, perceber a forma de calçar, e sabíamos que só depois deste processo é que seria importante começar a estratégia digital. Ou seja, nós sempre soubemos desde o primeiro momento que ia ser um passo que iríamos dar, mas fomos decidindo de forma cautelosa quando o fazer exatamente.” (Friendly Fire)

“Muitas vezes, e comprar sapatos online é muito complicado porque as pessoas têm sempre muitas dúvidas sobre os tamanhos, se o sapato vai servir, se é muito largo, se é muito apertado, se é confortável ou se não é. É muito complicado chegar até ao ponto em que a pessoa compra bem e com toda a certeza do mundo.” (Entrudo)

“Sim, há pessoas que simplesmente não gostam de comprar sem experimentar, principalmente sapatos.” (Josefinas)

No entanto, apesar de começar a atividade única e exclusivamente no meio físico em 2015, a marca nunca teve uma loja física própria, comprovado pela expressão *“nós-marca não temos loja própria”*. Portanto, a única forma de apresentar e vender os seus produtos era via retalho em lojas da especialidade, como é possível verificar na expressão *“nós trabalhávamos numa fase inicial única e simplesmente com retalhistas, nós só vendíamos a retalhistas que depois apresentavam ao cliente final”*. Por um lado, o facto de não apresentar uma loja própria possibilita a abolição do custo fixo relativo à sua abertura e manutenção, o que reduz os custos. Por outro lado, a empresa tem de pagar uma comissão aos retalhistas em troca da exposição e possível comercialização dos seus produtos, o que diminui os lucros. Quando questionada sobre o meio onde se encontravam esses retalhistas, a empresa referiu que apenas no meio físico.

Portanto, quatro das cinco empresas construíram um modelo de negócio digital e apenas uma empresa adaptou o modelo de negócio existente ao meio digital ao longo dos últimos dois anos. A construção do modelo de negócio digital e a adaptação do modelo de negócio existente são, assim, os dois indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Como forma de perceber o motivador das empresas para a construção de um modelo de negócio digital aquando a sua fundação e a adaptação do modelo de negócio existente ao meio digital, foi questionada as suas motivações iniciais através da Q.2.

a. Construção do modelo de negócio digital

A construção de um negócio digital envolve a aplicação de tecnologias e meios digitais em toda a organização e fora dela, com o objetivo de aumentar a competitividade através da otimização dos processos internos na cadeia de valor, bem como dos processos externos no sistema de valor. Assim, o negócio digital facilita o estreitamento das relações internas entre os colaboradores da organização e o estreitamento das relações externas entre a organização e os seus fornecedores, parceiros e clientes, levando a uma integração mais acentuada entre os processos internos e externos (Chaffey et al., 2019).

O modelo de negócio digital preferencial por parte das empresas é o modelo de negócio de comércio eletrónico. Ao longo da literatura, encontram-se vários benefícios relacionados com o comércio eletrónico, tanto no contexto B2C como B2B. De acordo com Karavdic & Gregory (2005), os modelos de negócio ajustados ao comércio eletrónico apresentam as seguintes vantagens e possíveis motivadores: entrada em novos mercados, aumento da carteira de clientes, cadeias de

fornecimento mais simples e rápidas, melhor atendimento ao cliente, redução de custos e aumento de lucros.

Três das cinco empresas (Augustha, Egídio Alves e Josefina) destacam a entrada em novos mercados como o principal motivador para a construção de um modelo de negócio digital, dando pouco destaque às restantes vantagens do modelo de negócio de comércio eletrónico. Isto evidencia a opção estratégica destas três empresas pelo processo de internacionalização, resultado compatível com a acentuada vocação exportadora do setor, dado que o calçado português está a tornar-se um caso de sucesso internacional, a cada ano conseguindo chegar mais longe, tanto em números como na própria presença geográfica em novos mercados (APICCAPS, 2019a). O comércio eletrónico permite que as empresas aproveitem um novo conjunto de recursos, criando o nível de conectividade global necessário para uma exportação bem-sucedida. Por isso, o investimento em recursos de comércio eletrónico é necessário para melhorar o desempenho das exportações, uma vez que permite às empresas desenvolver e melhorar as capacidades especializadas de marketing nas atividades de exportação que, por sua vez, são cruciais para alcançar eficiências de marketing na estratégia de exportação (por exemplo, comunicação e distribuição) (Gregory et al., 2019). A venda *online* assume-se, assim, como um trampolim para a expansão dos mercados, nomeadamente para a internacionalização das empresas (Casais, 2020).

Surpreendentemente, apenas uma empresa (Entrudo) referiu a redução de custos como o principal impulsionador para iniciar a atividade com um modelo de negócio digital. Tal interesse no comércio eletrónico por parte desta empresa é comprovado pela literatura, pelo facto de se tratar de um modelo de comercialização que responde às atuais necessidades das organizações em reduzir custos (Chaffey et al., 2019; Kalakota & Whinston, 1997; Kumar et al., 2015). Para além da abolição do custo fixo relativo à abertura e manutenção de lojas físicas, reduz os custos relacionados com a logística (custos de transação envolvidos na compra e/ou venda de produtos e/ou serviços) e os custos relacionados com a comunicação (custos de processamento, armazenamento e distribuição de informação).

b. Adaptação do modelo de negócio existente

Foi recentemente que uma empresa integrante desta investigação (Friendly Fire) iniciou um extenso processo de mudança organizacional através da integração substancial de tecnologias digitais nos negócios. Este processo de transformação digital teve início há cerca de dois anos

com a abertura da sua loja *online* em 2018. Como motivador para a adaptação do modelo de negócio existente, tratando-se agora de um modelo de negócio no qual coexistem os meios físico e digital, a empresa refere que o próprio mercado se destaca como o principal impulsionador, dando pouco destaque às vantagens anteriormente referidas por Quaddus & Achjari (2005) sobre o modelo de negócio de comércio eletrónico. Por outras palavras, a empresa viu-se forçada a iniciar o processo de transformação digital como modo de sobrevivência às novas exigências da sociedade, um fenómeno contemporâneo sustentado por Tekic & Koroteev (2019).

Não obstante, ainda sobre este complexo processo de transformação, a empresa referiu que não pretende *“extinguir o canal de vendas via retalho”*, seja através do meio físico ou digital. Por isso, a empresa pretende respeitar o negócio principal, reconhecendo simultaneamente que dimensões do modelo de negócio existente se devem adaptar às mudanças nos canais e expectativas dos clientes, de forma a criar valor diferenciador para o negócio, uma teoria sustentada por Crittenden et al. (2019). De notar que, além das vantagens referidas anteriormente por Karavdic & Gregory (2005), as ferramentas do comércio eletrónico proporcionam uma maior competitividade, no caso de PME, visto que permite competir com as grandes empresas (Schaupp & Bélanger, 2014). Tendo em conta que as cinco empresas empregam menos de dez colaboradores internos, tratando-se de microempresas, é curioso o facto de nenhuma empresa fazer referência a essa vantagem. A Tabela 28 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.2, que comprovam o principal motivador para a construção do modelo de negócio digital ou adaptação do modelo de negócio existente, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 28 – Casos de estudo de acordo com a Q.2

	Excerto retirado das entrevistas	Motivador
Augustha	<i>“O foco são os mercados com maior poder de compra. Para conseguirmos chegar a esses mercados, a intervenção teria de ser necessariamente digital.”</i>	Entrada em novos mercados.
Egídio Alves	<i>“É muito importante nesse sentido porque conseguimos chegar ao mundo inteiro.”</i>	Entrada em novos mercados.
Entrudo	<i>“Nós começamos a Entrudo com pouquíssimo investimento. (...) Fica muito mais barato e é muito mais fácil para nós fazer isso do que colocar em lojas físicas os sapatos à venda.”</i>	Redução de custos.
Friendly Fire	<i>“O próprio caminho que o mercado criou nos últimos tempos é que fez com que nós achássemos essencial abrir esse canal também, de vendas e de expansão, ou seja, foi o próprio mercado e o próprio público final que acabou por ditar essa necessidade.”</i>	Sobrevivência da empresa.
Josefinas	<i>“Não só porque isso nos permite comunicar de uma forma mais eficaz para o nosso público, mas também chegar a qualquer parte do mundo, fazendo com que os produtos cheguem a qualquer parte do mundo.”</i>	Entrada em novos mercados.

Fonte: Compilação da autora

5.5. Análise da dimensão 5: Pessoas

Segundo Newman (2018), as pessoas podem ser a dimensão mais crítica de transformação digital – algo evidenciado nas empresas portuguesas (NovaSBE Center for Digital Business & EY, 2018). De facto, a qualificação dos recursos humanos é um dos principais desafios que as empresas do setor do calçado em Portugal estão a enfrentar no decorrer da era digital (APICCAPS, 2019b), devido à escassez de habilitações e conhecimentos digitais adequados para suportar os processos de transformação digital (Capítulo 3). Por isso, a competência digital é o indicador da dimensão de transformação digital sob análise. Como forma de perceber se existe na empresa pessoas com competências digitais, foi questionada como e quem gere e coordena a adoção e implementação de tecnologias digitais na empresa através da Q.7.

a. Competência digital

Quatro das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação (Augustha, Egídio Alves, Friendly Fire e Josefinas) referiram que já trabalharam ou trabalham pontualmente com empresas subcontratadas de fotografia, marketing digital e desenvolvimento tecnológico, acompanhando as marcas em várias frentes, essencialmente em sessões fotográficas, relações públicas, desenvolvimento do negócio digital e atualização da plataforma de comércio eletrónico com novas páginas para promover os mais recentes produtos e iniciativas.

Adicionalmente, a empresa subcontratada pela Augustha é responsável pela produção de conteúdos para os canais digitais, incluído também a criação de estratégias de redes sociais para diferentes plataformas, comprovado pela expressão *“cuida de toda a comunicação da Augustha nas redes sociais e se encarrega de procurar e estabelecer contacto com digital influencers”* (Augustha). Nesta vertente, a Friendly Fire também esteve associada a uma empresa de relações públicas durante os primeiros anos, mas a partir de determinada altura assumiram a gestão dessa parte, comprovado pela expressão *“Durante os primeiros anos da empresa, esse serviço esteve alocado a uma empresa de relações públicas e a partir de certa altura assumimos nós a gestão dessa parte também, mas é uma coisa que fazemos com muita frequência”*. Nos casos da Egídio Alves e Josefinas, a criação de conteúdos é desenvolvida pelos próprios, comprovado pelas expressões *“sou eu que faço o backoffice”* (Egídio Alves) e *“em termos de conteúdo, conceitos (...) é tudo definido por nós”* (Josefinas).

Por outro lado, uma das cinco empresas (Entrudo) não fez nenhuma referência relativamente a pessoas, colaboradores ou empresas subcontratadas que apresentem qualificações, conhecimentos e competências para lidar com tecnologias digitais. Aliás, a participante referiu ainda que é a responsável por toda a interação digital, apesar de não ter nenhuma formação na área. Como forma de contornar a situação, tenta *“sempre perguntar a outras pessoas que saibam mais”* (Entrudo). Segundo Newman (2018), sem o talento certo, a empresa pode ter dificuldades no processo de transformação digital. Uma empresa também reforça esta ideia, afirmando que *“As pessoas são os alicerces de um negócio”* (Augustha).

Assim, três das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação apresentam e/ou subcontratam pessoas e colaboradores com as qualificações e competências digitais adequadas à condução de um negócio digital. De notar que a decisão final é sempre tomada pelos responsáveis das empresas, comprovado pelas expressões *“sempre sob a minha supervisão”* (Augustha), *“sou eu que depois tenho sempre um dedo em tudo”* (Egídio Alves) e *“A decisão de avançar ou não (...) é sempre tomada em equipa”* (Josefinas). As empresas que investem na qualificação dos recursos humanos comprometem-se com o seu desenvolvimento, respeitam as suas ideias e criam uma lealdade que torna a gestão da mudança interna muito mais fácil (Gobble, 2018; Lam & Law, 2019; Newman, 2018). A Tabela 29 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.7, que comprovam se existe ou não existe competência digital, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 29 – Casos de estudo de acordo com a Q.7

Excerto retirado das entrevistas		Competência
Augustha	<p><i>“Muito em breve vamos contratar os serviços de uma agência de relações públicas da Índia.”</i></p> <p><i>“Tenho sim, uma empresa subcontratada por mim que cuida de toda a comunicação da Augustha nas redes sociais e se encarrega de procurar e estabelecer contacto com digital influencers. Pontualmente tenho um fotógrafo que realiza sessões fotográficas para a Augustha.”</i></p> <p><i>“A decisão final será sempre minha. As ideias podem vir de qualquer uma das pessoas que trabalhe comigo. A coordenação poderá estar afeta a uma dessas pessoas, mas sempre sob a minha supervisão.”</i></p>	E
Egídio Alves	<p><i>“Tenho uma empresa digital que é subcontratada e depois sou eu que faço o backoffice. Subcontrato a fotografia também, mas sou eu que depois tenho sempre um dedo em tudo.”</i></p>	E
Entrudo	<p><i>“... tento sempre perguntar a outras pessoas que saibam mais porque eu não tenho formação nenhuma na área. Por isso, tudo o que nasce nessa área e tudo o que pensamos que dê para melhorar nesse aspecto, sou eu, mas tenho sempre que tentar rodear-me de pessoas que saibam um bocadinho mais.”</i></p>	NE

Friendly Fire	<p>"Começamos por estabelecer a ligação com o nosso cliente final via redes sociais, começamos por testar a venda via redes sociais, de uma forma um bocadinho mais amadora, mas de forma a que nos desse certezas de como teria de ser a nossa loja online e isto permitiu, lá está, que nós adquiríssemos conhecimentos sobre o cliente final e quando achamos importante e imprescindível, abrimos uma loja online. Inicialmente, com poucas funcionalidades, de simples gestão e de forma simples de usar pelo cliente e fomos passo-a-passo, à medida que o tempo vai passando, vamos melhorando e aprimorando de acordo com as necessidades do nosso cliente final."</p> <p>"Durante os primeiros anos da empresa, esse serviço (digital influencers) esteve alocado a uma empresa de relações públicas e a partir de certa altura assumimos nós a gestão dessa parte também ..."</p>	NE
Josefinas	<p>"... nós trabalhamos com uma empresa de marketing e de desenvolvimento tecnológico também. O nosso site é desenvolvido à medida ..."</p> <p>"A decisão de avançar ou não, entrar num canal ou numa rede social, o que seja, é sempre tomada em equipa."</p> <p>"Em termos de conteúdos, só mesmo essa questão da fotografia. Mas depois, tem a parte tecnológica, que tem design, copyright que poderá fazer sentido para uma campanha ou outra, apoio na parte de criação de campanhas patrocinadas, anúncios... pronto, tudo isso, essa parte mais tecnológica que exige um conhecimento mais específico, contamos com essa empresa, sim. Mas em termos de conteúdo, conceitos e etc., é tudo definido por nós."</p>	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.6. Análise da dimensão 6: Operações/Processos

A transformação das operações/processos inclui escolhas relativas às mudanças e adaptações operacionais necessárias aos atuais processos empresariais (Hess et al., 2016). Por um lado, a automatização das operações permite reduzir significativamente os requisitos de mão-de-obra, melhorar a qualidade dos produtos e aumentar o desempenho ambiental, de saúde e de segurança. Por outro lado, as intervenções tecnológicas na comunicação interna (*e-mail*, *intranet*, *software* corporativo e redes sociais) permitem às empresas virtualizar o trabalho individual, facilitar a partilha de conhecimento entre colaboradores e obter uma visão global e em tempo real das suas operações (Westerman et al., 2014b, 2014a). Por isso, a automatização dos processos operacionais e a intervenção tecnológica de comunicação interna são os dois indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Por um lado, como forma de verificar a integração de tecnologias digitais nos processos operacionais das empresas, foi questionada a sua relevância nas atividades de fabricação do calçado através da Q.8. Por outro lado, como forma de conhecer as intervenções tecnológicas de comunicação interna, foi questionada os canais digitais de comunicação corporativa através da Q.9.

a. Automatização dos processos operacionais

As cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação funcionam por subcontratação, não tendo fábrica própria, recorrendo a fabricantes de Viana do Castelo (Augustha), São João da Madeira (Egídio Alves e Josefinas) e Guimarães (Friendly Fire). Numa das empresas, pelo facto de ter nascido de um projeto familiar em Felgueiras, são os próprios membros da família que se

encontram responsáveis pela fabricação do calçado, comprovado pelas expressões “o fabrico do calçado é o meu pai que trata e a minha mãe ajuda também nessa parte” (Entrudo).

Todas as empresas oferecem produtos artesanais, construídos e inspecionados por pessoas, de forma exclusiva ou em séries muito pequenas, valorizados pelo cliente pela singularidade, individualidade e exclusividade – principais razões para a compra de marcas de luxo (Balasyan & Casais, 2018) – através do “savoir-faire” português. A expressão “savoir-faire” refere-se ao processo artesanal de fabricação do calçado e é utilizada no texto de apresentação no *website* de três empresas (Entrudo, Friendly Fire e Josefinas). No entanto, uma dessas empresas vai mais longe ao tornar essa expressão num dos três principais valores da marca. Além disso, ao utilizar a expressão “savoir-faire” numa opção na página inicial da sua loja *online* (Figura 17), a empresa instiga a curiosidade do cliente e leva-o a continuar a navegar pelo *website*, onde é possível encontrar vídeos, imagens e textos que não só explicam a forma como o calçado é produzido, mas também fornecem informações sobre o segmento do luxo, reforçando a identidade da marca. Neste sentido, não há valor em automatizar os processos tradicionais, nem em aumentar a produção, caso contrário, a empresa não irá corresponder às necessidades dos consumidores relativamente à exclusividade, diferenciação e criação de valor adicional (Tekic & Koroteev, 2019).

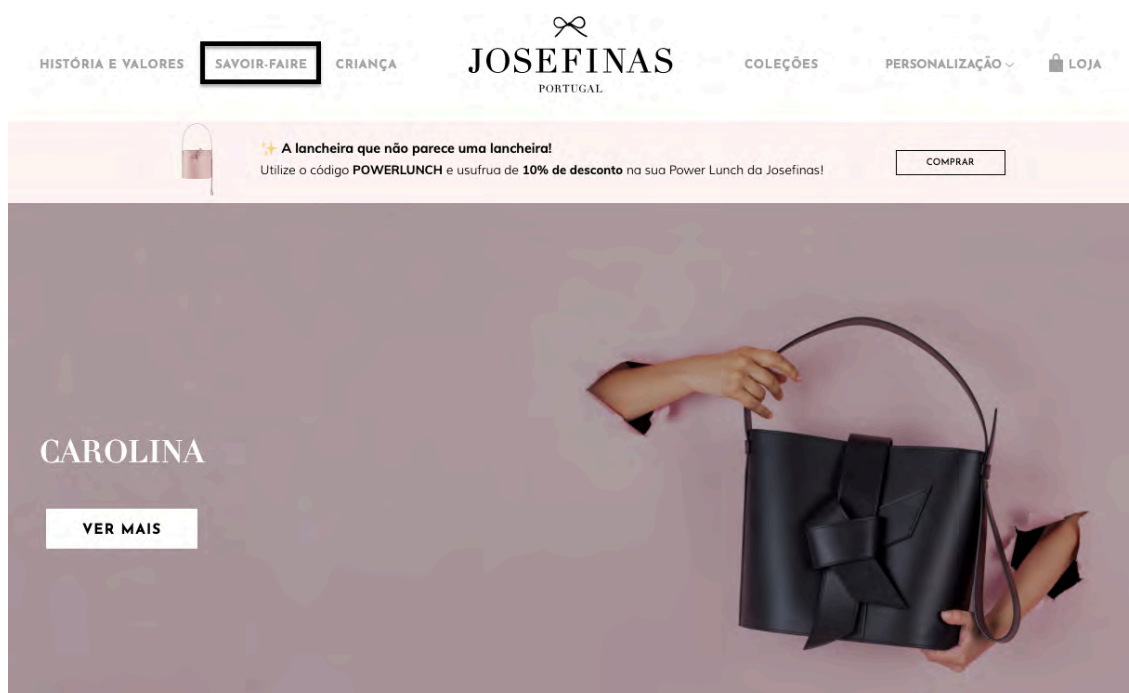


Figura 17 – Opção “Savoir-Faire” na página inicial do *website* da Josefinas

Fonte: josefinas.pt

A Tabela 30 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.8, que comprovam se existe ou não existe automatização dos processos operacionais, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 30 – Casos de estudo de acordo com a Q.8

	Excerto retirado das entrevistas	Automatização
Augustha	<i>“Os sapatos Augustha são produzidos numa das melhores e mais conceituadas fábricas de calçado em Portugal. Nessa fábrica é privilegiado o trabalho manual, aliado às melhores matérias primas. Foi opção minha fazer os sapatos da forma mais manual possível, pensando na criação de valor. (...) Se transmitirmos ao cliente que os sapatos são feitos com as melhores peles, de forma manual, quase exclusiva, numa fábrica que os produz da melhor forma, isto aliado à passagem de valores de poder, estatuto, exclusividade, faz com que a nossa mensagem chegue da forma correta ao nosso mercado alvo.”</i>	NE
Egídio Alves	<i>“Em vez de fazermos 10 000 pares, fazemos 1 000. Mas ganhamos o mesmo de quem faz 10 000 porque são mais caros.” “Nós procuramos isso, a diferenciação sempre.”</i>	NE
Entrudo	<i>“Os sapatos têm uma componente manual muito grande (...) o fabrico do calçado é o meu pai que trata e a minha mãe ajuda também nessa parte.”</i>	NE
Friendly Fire	<i>“O calçado é uma área muito específica da indústria que inevitavelmente exige muito trabalho manual e ele existe aqui na empresa, mas tudo o que é possível mecanizar, está mecanizado, ou praticamente tudo. Portanto, temos as duas vertentes muito bem desenvolvidas.” “Mesmo a parte de, pelo menos a maquinaria que nós temos cá na empresa, presumo que seja atual e mesmo essa parte exige mão-de-obra física, precisa de operadores digamos assim. Há muita manipulação do produto, em todo o processo.”</i>	NE
Josefina	<i>“... nós usamos máquinas (...), mas são máquinas que não funcionam autonomamente, isto é, têm pessoas a operar as máquinas e a conseguir que o produto chegue a um determinado estado pelo seu trabalho, por isso é que nós dizemos que trabalhamos com artesãos e é realmente. Não é em todas as fases do produto. Por exemplo, cortar a pele, moldar a pele, tudo isso é manual sem recurso a máquinas. (...) O nosso foco é sempre a produção manual, ou seja, tentamos que a maior parte do produto seja feita realmente por artesãos e pessoas que têm muita experiência nessa área, mas há coisas que não dá e que é impossível. Nesse caso, não optamos por máquinas robô. Optamos sempre pelos nossos artesãos e sapateiros que têm as máquinas e eles próprios operam para atingir um determinado resultado.”</i>	NE

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

b. Intervenção tecnológica de comunicação interna

A utilização de tecnologias digitais nos processos internos permite às empresas unir equipas de trabalho, criar pontes entre departamentos e investir no desenvolvimento de novas competências e pensamento criativo, o que aumenta a produtividade dos colaboradores da organização (von Leipzig et al., 2017). As respostas à Q.9 evidenciam que os canais digitais de comunicação corporativa predominantemente utilizados pelas cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação – *e-mail*, *intranet* e *software* corporativo – apresentam a mesma finalidade e são utilizados como sistemas de informação e de acesso, resultados sustentados por Argenti (2006). Apenas duas empresas fizeram referência à utilização de um *software* corporativo desenhado e desenvolvido especialmente para si que *“reúne toda a informação necessária na empresa, desde*

a recepção de matérias-primas até à saída de stock” (Friendly Fire) e “onde fica o registo do histórico do desenvolvimento dos produtos” (Josefinas). Por outras palavras, trata-se de um *software* que assegura um conjunto de atividades interligadas e de relações indispensáveis à criação de determinado produto e/ou serviço, formando uma única entidade virtual (Subramaniam et al., 2019). Desta conectividade digital resulta a otimização dos processos internos – melhor aproveitamento dos recursos existentes e dentro dos esquemas existentes, utilizando as tecnologias digitais (Tekic & Koroteev, 2019) – para uma melhor tomada de decisões estratégicas (Kane et al., 2015). De notar que esse *software* interno serve meramente para o acesso e partilha de informações, dado que ambas as empresas privilegiam a comunicação pessoal, comprovado pelas expressões “a parte de comunicação é pessoalmente ou via e-mail” (Friendly Fire) e “nós trabalhamos muito próximos uns dos outros na verdade, por isso nós falamos muito e discutimos muito os produtos pessoalmente” (Josefinas).

Apenas duas empresas mencionaram a utilização de redes sociais na comunicação interna, em particular as plataformas digitais *WhatsApp* (Entrudo) e *Instagram* (Josefinas), devido à alegada facilidade de acesso e fonte de inspiração, respetivamente, um resultado sustentado por Fitzgerald et al. (2014) e ainda Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014). A Tabela 31 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.9, que comprovam se existe ou não existe intervenção tecnológica de comunicação interna, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 31 – Casos de estudo de acordo com a Q.9

	Excerto retirado das entrevistas	Intervenção
Augustha	“Essencialmente o e-mail . Tratamos quase tudo por esta via. Eu não tenho redes sociais, por opção própria, portanto privilégio o webmail da Augustha como forma de conseguir chegar ao contacto com as pessoas que trabalham comigo.”	E • E-mail
Egídio Alves	“Usamos o e-mail só. Muito o e-mail , mas basicamente é só. Não trabalhamos com nada mais digital que eu esteja a ver.”	E • E-mail
Entrudo	“Na maioria dos casos é por e-mail , senão pelo WhatsApp também costumamos fazer isso e é muito mais fácil . Acho que hoje em dia muitas mais pessoas acabam por agilizar as coisas muito mais facilmente e acabam também por simplificar porque o WhatsApp não é só para falarmos com os nossos amigos, acaba por ser uma boa ferramenta de negócio também.”	E • E-mail • WhatsApp
Friendly Fire	“Os processos digitais normais já existem desde sempre, o e-mail , mesmo o software interno de gestão e de comunicação , mas é por aí só.” “Portanto, nós temos um software desenhado para nós que liga todo o processo produtivo do início ao fim e todos os funcionários tem algum papel nesse software , à exceção dos operários.”	E • E-mail • Software
Josefinas	“Mas depois claro, e-mail , redes sociais , telefone , tudo isso em qualquer trabalho (...). Depois temos uma plataforma própria desenvolvida para nós ...” “Se eu vir alguma coisa que me parece interessante, se calhar vejo no Instagram e envio para a designer porque pode ser uma inspiração interessante. Pronto, é uma comunicação muito informal porque, lá está, somos muito próximos e discutimos aqui as ideias antes de avançarmos.”	E • E-mail • Software • Instagram

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.7. Análise da dimensão 7: Experiência do cliente

A experiência do cliente é a maior preocupação das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação. Através da Q.10, as empresas manifestaram importância extrema no que diz respeito à experiência do cliente, como é possível verificar nos seguintes excertos:

“A experiência de compra é essencial para a Augustha. O segmento de luxo é um segmento que considero muito sensível. Ou seja, deve haver lugar a uma experiência de compra o mais surpreendente possível para que o cliente se sinta especial. Aqui a satisfação não é suficiente. Temos mesmo de surpreender e provocar em cada cliente a sensação de que é realmente especial, ao mesmo tempo que transmitimos todos os valores da Augustha para o cliente.”
(Augustha)

“Nós pretendemos sempre otimizar ao máximo (a experiência do cliente), a 100%...” (Egídio Alves)

“São as pessoas que gostam dos nossos sapatos e dos nossos produtos, por isso são muito importantes para nós e tentamos fazer o melhor que conseguimos para que tenham uma boa experiência.” (Entrudo)

“Para a Friendly Fire é importantíssimo, sim. Nós valorizamos muito a experiência de compra.”
(Friendly Fire)

“Sim, é o mais importante da marca. A Josefinas foi criada para mostrar às mulheres que não precisam de usar saltos para estarem elegantes e confortáveis em simultâneo. Só por aí, já demonstra que a experiência do cliente é realmente o nosso objetivo. Uma boa experiência do cliente é o nosso objetivo, sempre.” (Josefinas)

De facto, o cliente exige às empresas a melhor experiência de compra através da diferenciação e personalização, e através de uma comunicação mais fácil e rápida por meio de vários canais digitais. Assim sendo, a diferenciação da experiência de compra e a digitalização das vendas e serviços são os dois indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Por um lado, como forma de entender a importância da experiência de compra, foi questionada as formas de diferenciação e personalização através da Q.10. Por outro lado, como forma de verificar a digitalização das vendas e serviços, foi questionada a sua presença nos canais digitais através da Q.11.

a. Diferenciação da experiência de compra

As cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação destacam sete fatores pelas quais conseguem oferecer uma experiência de compra diferenciada ao cliente: acesso fácil à loja *online* (Egídio Alves, Friendly Fire e Josefinas), apoio durante e pós a venda (Egídio Alves, Entrudo, Friendly Fire e Josefinas), criação de valor adicional (Augustha e Josefinas), personalização da

interação (Augustha, Entrudo e Josefina), política de troca e devolução (Entrudo e Josefina), proximidade do cliente (Entrudo e Josefina) e tempo de entrega (Augustha e Josefina). O objetivo é implementar um marketing mais centrado no cliente para criar diferenciação e alcançar a personalização (Lam & Law, 2019). A Tabela 32 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.10, que comprovam a diferenciação da experiência de compra, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 32 – Casos de estudo de acordo com a Q.10

	Excerto retirado das entrevistas	Diferenciação
Augustha	<p>“Um dos aspetos que considero importante é o tempo de entrega de cada encomenda. (...) Para além disto, o cliente tem a opção de criar uma mensagem personalizada que depois seguirá juntamente com a encomenda, impressa num papel especial da Augustha. A acompanhar os sapatos segue um saco de pano com o logotipo da Augustha para que cada cliente possa levar os sapatos para onde quiser de uma forma mais segura e cuidada.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de entrega; • Personalização da interação; • Criação de valor adicional.
Egídio Alves	<p>“... as plataformas digitais sejam fáceis de aceder, sejam fáceis de fazer uma encomenda, sejam fáceis de fazer perguntas, questões, dúvidas que tenham sobre a marca... Portanto, estamos sempre disponíveis.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso fácil à loja <i>online</i>; • Apoio durante e pós a venda.
Entrudo	<p>“A entrega, muitas vezes quando é no Porto, eu até tento entregar pessoalmente, até para conhecer as clientes. Mas quando é mais longe, claro que temos de enviar. (...) Mas temos sempre esse cuidado, de falar sempre com o cliente porque temos muitos produtos feitos na hora e temos sempre o cuidado de falar com os clientes, de pôr a par do tempo que vai demorar, de tudo. Quando iniciamos a encomenda, fazemos um cartão individual também porque acabamos por conhecer as pessoas depois de falarmos com elas (...). Temos a política de devolução, as pessoas sabem que se não servir, podem devolver. Até quando às vezes são do Porto, eu consigo depois ir lá buscar e acabar por entregar de novo.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade do cliente; • Apoio durante e pós a venda; • Personalização da interação; • Política de troca e devolução.
Friendly Fire	<p>“Desde logo pela forma como a nossa loja online está construída, de forma a que o processo de compra seja intuitivo, seja agradável (...) O cliente da Friendly Fire gosta de apoio durante a venda, que é feito via e-mail, via telefone ou via redes sociais no processo de compra, nomeadamente a escolha, a descrição do artigo, nós damos muita assistência a esse nível. Na parte final, no pós-venda, qualquer questão relacionada com a empresa ou com a compra, nós damos assistência pelos mesmos meios.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso fácil à loja <i>online</i>; • Apoio durante e pós a venda.
Josefina	<p>“O facto de nós estarmos sempre contactáveis por telefone faz muita diferença. (...) Depois fazemos questão sempre de perguntar se gostou, se correu bem, se precisa de alguma coisa... pronto, fazer esse acompanhamento é realmente o que nos diferencia. (...) Depois, o facto de colocarmos sempre cartões escritos à mão, e coisas assim, de propósito para aquele cliente, mostra que há uma pessoa a preparar a encomenda. Não é uma máquina, não é computador, há uma pessoa que escreve o cartão, que vê se o par está perfeito e se o tamanho está correto, e envia.</p> <p>“Achamos que o nosso site tem as condições para ser intuitivo e para as pessoas comprarem facilmente.”</p> <p>“Apesar das nossas trocas e devoluções serem super simples e sem custos...”</p> <p>“Isso (lojas pop-up) também nos permite estar mais próximo do cliente e ter este contacto.”</p> <p>“... nós temos um contrato que nos permite fazer entregas em vinte e quatro horas ou quarenta e oito horas ...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio durante e pós a venda; • Personalização da interação; • Criação de valor adicional; • Acesso fácil à loja <i>online</i>; • Política de troca e devolução; • Proximidade com o cliente; • Tempo de entrega.

Fonte: Compilação da autora

b. Digitalização das vendas e serviços

Como já foi possível verificar anteriormente, o modelo de negócio digital preferencial por parte das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação é o modelo de negócio de comércio eletrónico. Se por um lado é considerado o modelo de negócio mais comum, por outro é considerado como o modelo mais elementar do negócio digital, no qual as empresas apresentam os produtos e serviços em lojas *online* e *websites* (Isaiás et al., 2017). No entanto, através da observação do *website* das cinco empresas, é possível verificar a introdução de elementos de redes sociais nas plataformas de comércio eletrónico de duas empresas.

Na página inicial do *website* das empresas Entrudo e Josefinas é possível observar uma opção, na qual se verificam recomendações de *blogs* de terceiros e/ou comunicados de imprensa (Figura 18 e Figura 19) *“que apesar de ser de uma forma indireta também nos faz chegar ao cliente”* (Josefinas). Em termos de recomendações de *blogs* no *website* da Josefinas, destaca-se o “The Blonde Salad” da empreendedora digital Chiara Ferragni, nomeada pela Forbes como a influenciadora de moda mais poderosa do mundo em 2018, e com quem a marca estabeleceu uma parceria, comprovado pela expressão *“Já tivemos uma colaboração que, inclusive, criámos uma coleção especial com a Chiara Ferragni”* (Josefinas).

É também possível observar fotografias publicadas na plataforma de rede social *Instagram* integradas na página inicial do *website* das duas empresas, a partir das quais o cliente é reencaminhado para a respetiva rede social. A integração de elementos do *Instagram* nos *websites* e lojas *online* das empresas, tais como fotografias e vídeos de figuras públicas, celebridades ou *digital influencers*, acrescenta uma componente de inspiração, sobretudo no mercado da moda e no segmento do luxo, que poderá influenciar a tomada de decisão de potenciais clientes (Figura 19 e Figura 20):

“Depois, por outro lado, também temos aquela vertente inspiradora de ver celebridades, influencers, etc. a usar um determinado produto, também tem impacto nas nossas vendas.” (Josefinas)

Nestas situações, estamos perante o desenvolvimento do comércio social (Lin et al., 2017) no contexto C2C através de *blogs*, recomendações e redes sociais de terceiros (Chaffey et al., 2019; Isaiás et al., 2017).

PRESS

A CHOCHAR NOTÍCIAS POR AÍ



Figura 18 – Opção “Press” no *website* da Entrudo

Fonte: entrudo.com

RECOMENDADAS POR



Wmagazine

the Blonde Salad

COSMOPOLITAN



Figura 19 – Opção “Recomendadas por” no *website* da Josefinas

Fonte: josefinas.pt

BEM-VINDOS AO CARNAVAL O ANO INTEIRO

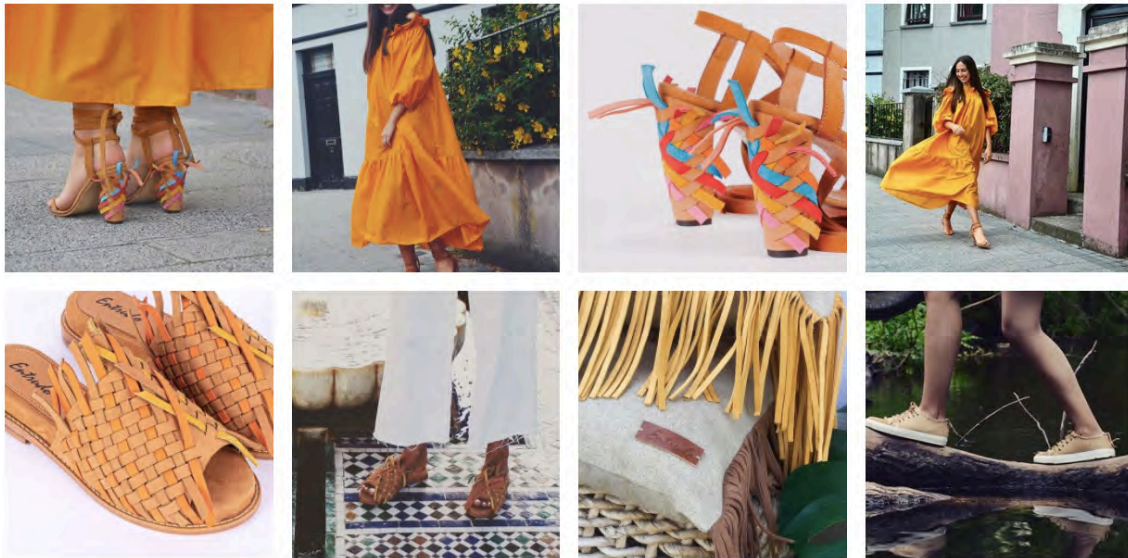


Figura 20 – Fotografias do *Instagram* no *website* da Entrudo

Fonte: entrudo.com

A Josefinas apresenta ainda no seu *website*, mais concretamente na secção “Mais informações”, uma opção designada por “Blog” e ainda uma opção designada por “Testemunhos”. Na primeira opção, a Josefinas expõe artigos de *blog*, compostos por publicações com conteúdos relacionados com tudo o que envolve a marca e não só, desde a apresentação de novos produtos, a sugestão de *looks* com os seus produtos, a difusão de informações relevantes sobre os seus três valores fundamentais, a sensibilização para causas sociais até a sugestões de livros no âmbito do projeto “Clube de Leitura da Josefinas”. Por outro lado, na segunda opção, é possível encontrar inúmeros *feedbacks* de consumidores nacionais de todas as zonas do país e ainda de consumidores internacionais das mais diversas zonas do globo. Um exemplo deste efeito viral e global de UGC, de possível seleção e personalização por parte da Josefinas (Hanna et al., 2011; Kaplan & Haenlein, 2011), pode ser encontrado na Figura 21. Neste caso, a participação voluntária dos consumidores, através de *feedback* valioso (Kaplan & Haenlein, 2011), permite a criação de novas informações sobre a experiência de compra e os produtos que, juntamente com as informações fornecidas pela Josefinas, podem influenciar o processo de tomada de decisão e a intenção de compra de potenciais clientes através do reforço da confiança (Bugshan & Attar, 2020; Hajli, 2014, 2015; Lin et al., 2019; Wang et al., 2019).

Querida Joana,
As minhas Josefinas já chegaram! Estou tão contente! :)
Antes de mais gostaria de vos dizer que adoro o trabalho que têm vindo a desenvolver, tanto a nível de sapatos como a nível da mensagem que transmitem às mulheres. A importância e o carinho que lhes dão, com mensagens motivadoras e inspiradoras e à causa a que se juntaram.
Enquanto mulher, sinto que a sociedade atual ainda não aceita a 100% as mulheres de sucesso e independentes, é aqui que entram as minhas primeiras Josefinas como inspiração. :)
É indiscreto o que senti quando as vi pela primeira vez. O cheirinho da caixa, o cartão escrito à mão com a mensagem mais certa para a fase de vida em que estou agora, o bloco de notas mais amoroso e as sabrinhas mais bonitas que alguma vez vi, na minha cor preferida - vermelho Lisboa!
Um beijinho grande e muito obrigada

Carolina Abreu - Funchal, Portugal

Figura 21 – Exemplo de um testemunho no *website* da Josefinas

Fonte: josefinas.pt

Adicionalmente, as atividades de partilha de informação permitem às empresas compreender melhor o comportamento do consumidor através dos *insights* por eles criados (Kaplan & Haenlein, 2011) e trabalhar “*essa relação de forma estratégica*” (Friendly Fire), facilitando o processo de desenvolvimento da estratégia. Dado que estas atividades de partilha de informação podem ser melhoradas substancialmente pelas empresas, é possível aumentar a eficiência na gestão de vários processos empresariais, tais como as atividades promocionais (Bugshan & Attar, 2020; Lin et al., 2019). Desta forma, a partilha e recolha de informação sobre determinada experiência e/ou produto, através comércio social C2B, favorece as vendas e é um motor importante para a criação de valor (Chaffey et al., 2019; Isaías et al., 2017):

“Nós conseguimos, lá está, as redes sociais no nosso caso, como não temos lojas físicas, nós-marca não temos loja própria digamos assim, os canais digitais são a forma de contacto que nós temos com o nosso cliente final. Portanto, nós conseguimos perceber, por um lado através das compras que são feitas diretamente a nós, pelo cliente final na loja online, por outro lado pelos comentários e mensagens que recebemos nas redes sociais, conseguimos perceber, conhecer o nosso público e adaptar a nossa estratégia criativa ao nosso público e às vendas.” (Friendly Fire)

É igualmente possível a observação de um formulário de subscrição de *newsletter* no *website* de quatro empresas, com possibilidade de consentimento por parte do utilizador, sendo a Friendly Fire a única empresa incluída nesta investigação que não apresenta esta componente digital. O formulário de contacto via *e-mail* também está disponível na página de contacto de quatro empresas, onde novamente se encontra a necessidade de consentimento por parte do utilizador,

a par de outras informações, como moradas e contactos telefónicos, sendo a Josefinas a única empresa a não apresentar esta componente digital no seu *website*. No entanto, é possível verificar a disponibilidade de um *e-mail* e um contacto telefónico no final de todas as suas páginas, mostrando mais uma vez a preocupação no fornecimento de apoio ao cliente, tal como acontece nas restantes empresas.

No que diz respeito à integração com os demais canais digitais no *website*, verifica-se que os ícones de acesso às plataformas de redes sociais estão presentes em todas as empresas e encontram-se disponíveis no final de todas as páginas (Augustha, Egídio Alves, Friendly Fire e Josefinas) e ainda no canto superior esquerdo (Entrudo), representando a preocupação de fornecer todos os pontos de contacto onde o visitante pode interagir com a marca. Além disto, deve-se evidenciar que durante todo o processo de análise e observação, os *websites* das cinco empresas sempre se encontraram disponíveis para acesso e todas as páginas carregavam rapidamente, possibilitando uma navegação segura e eficiente.

Apesar de algumas empresas não optarem pela introdução de elementos de redes sociais nas plataformas de comércio eletrónico, elas estabelecem uma relação de proximidade com os consumidores e potenciais clientes através das próprias plataformas de redes sociais. De facto, o principal recurso identificado por todas as empresas incluídas nesta investigação para a promoção das suas lojas *online* foram as redes sociais, sobretudo as mais socialmente orientadas, com destaque o *Facebook* e o *Instagram*, tal como é referido na literatura por López-López & Giusti (2020). No entanto, através da observação dos *websites* e plataformas de redes sociais, foi possível verificar que algumas empresas também recorrem ao *YouTube*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Pinterest*, tal como é evidenciado na Tabela 33.

Tabela 33 – Seguidores nas plataformas de redes sociais dos casos de estudo

Rede social	Augustha	Egídio Alves	Entrudo	Friendly Fire	Josefinas
Facebook	32	92 003	2 681	25 635	294 326
Instagram	3 948	96 800*	4 061	22 200*	102 000*
Youtube	-	24	-	-	156
Twitter	-	483	-	-	640
LinkedIn	-	5 739	9	-	2 638
Pinterest	4	786	4	-	2 167

Fonte: Compilação da autora

Legenda: * Dados aproximados

O facto de ser uma empresa ainda recente no segmento e no mercado onde se insere, e de ter nascido posteriormente às restantes quatro empresas que fazem parte integrante desta investigação, sustenta o resultado da Augustha ser a empresa que apresenta o menor número de seguidores nas plataformas de redes sociais onde se encontra. Não obstante, todo o conteúdo da Augustha nas redes sociais é trabalhado com um cuidado constante, de forma a que tudo se reflita no posicionamento da marca no segmento de luxo. Do mesmo modo, a Josefinas salienta a importância de existir uma revisão final do conteúdo que se traduza numa comunicação coerente e consistente em todos os canais digitais e, mais uma vez, que transmita os três valores fundamentais da marca:

“Temos um cuidado constante com tudo o que é escrito nas nossas redes sociais. Procuramos manter uma linha de elegância e respeito com todos que interagem com a marca, mesmo quando nos deparamos com comentários menos desejados.” (Augustha)

“Há determinadas expressões que não usamos ou há outras que fazem mais sentido para a marca. Pronto, toda a comunicação da Josefinas é feita de forma a ser coesa e de transmitir aqueles três valores principais que mencionamos. Nesse sentido, há um controlo mais rigoroso também para não confundir o cliente ou para não parecer que foram duas pessoas diferentes ou duas marcas diferentes a escrever e a partilhar. Nesse sentido, tentamos sempre que seja feita uma revisão final para o conteúdo ser sempre coeso e uniforme.” (Josefinas)

Contrariamente à Augustha, a Josefinas é a empresa que apresenta o maior número de seguidores das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação, em particular no *Facebook*, por ser um meio que permite chegar às pessoas com facilidade, no qual se verifica uma grande discrepância para a empresa que apresenta o segundo maior número de seguidores. Além dessa plataforma social, a empresa privilegia o *Instagram* e o *Pinterest* por se tratarem de fontes de inspiração, sobretudo no mundo da moda e no segmento do luxo; e o *Twitter* por se tratar de um mensageiro da filosofia e dos três valores fundamentais da marca:

“É assim, as redes sociais são realmente muito importantes porque toda a gente está no Facebook, um público mais velho ainda está muito no Facebook. Alguns países, por exemplo o México, nós vendemos muito ainda através do Facebook. Depois, por outro lado, também temos aquela vertente inspiradora, de ver celebridades, influencers, etc. a usar um determinado produto, também tem impacto nas nossas vendas. Há pessoas que realmente já conhecem a marca e vão ao site diretamente. Há outras que vão acompanhando nas redes sociais e se vierem realmente algo interessante, realmente compram. Depois há as pessoas que não conhecem e veem nas redes sociais, gostam e compram...” (Josefinas)

“E o Twitter também é um bocado usado nesse sentido e mais na vertente da filosofia da marca e dos valores.” (Josefinas)

Extraordinariamente, a Egídio Alves apresenta um maior número de seguidores na plataforma de rede social *LinkedIn*. Tendo em conta que esta empresa oferece serviços de *private label*, isto é, oferece produtos que são comercializados sob a marca de outra empresa, justifica-se aqui o número superior de seguidores nesta plataforma de rede social em particular, dada a sua natureza profissional. Segundo López-López & Giusti (2020), as empresas estão a dar prioridade à utilização de plataformas mais profissionalmente orientadas na adoção de uma estratégia digital no contexto B2B, o que demonstra que os resultados estão em concordância com a literatura:

“O LinkedIn é mais profissional no sentido de agentes, de compradores, de fornecedores... O LinkedIn também é muito importante.” (Egídio Alves)

Além dessa plataforma de rede social mais utilizada no contexto B2B, a empresa privilegia o *Facebook* e o *Instagram* no contexto B2C para divulgar os seus produtos ao cliente. Em contraste com as restantes empresas que estabelecem maioritariamente parcerias e colaborações com *digital influencers*, a Egídio Alves destaca-se pela associação a figuras públicas e celebridades para promover os seus produtos e é eclética na escolha a que se associa, optando por personalidades cuja identidade se relacione à da marca e à da visão do cliente – *“mulher dos 30 aos 60 anos, que tenha poder de compra, que tenha imagem, que tenha um bom trabalho, que seja mãe”* – ou seja, uma mulher sofisticada, feminina e com personalidade. Através da observação das plataformas de redes sociais, é possível verificar que a Egídio Alves tem o cuidado de seleccionar celebridades nas mais diversas faixas etárias, de forma a transmitir que os seus produtos podem ser usados nas faixas dos 30, 40, 50 ou 60 anos; e com a personalidade certa, de forma a acrescentar valor à marca (Figura 22). Diariamente, é possível encontrar essas celebridades a utilizar e promover os seus produtos, quer seja na imprensa, na televisão ou nas redes sociais, de maneira que o fundador e designer da marca ressalva que não segue uma estratégia de comunicação digital através de *bloggers* ou *digital influencers*, pelo facto de não considerar esse método profissional e ao nível da marca, mas sim através de parcerias com *showrooms* e estilistas:

“A marca tornou-se muito conhecida inicialmente porque comecei a calçar figuras públicas na televisão. Logo, eu acabo por ter muitas parcerias com vários showrooms, com muitos stylists, com muitos estilistas e, portanto, que querem sapatos e eu ofereço muitos sapatos em troca de publicidade gratuita. Portanto, quando ofereço sapatos para a televisão, tenho o logótipo a sair no fim do programa, quando calço uma celebridade para ir a uns globos de ouro, ela identifica a marca nas redes sociais, com o #, com o @ e a marca... Portanto, utilizamos essa imagem para publicitar a imagem da marca também.” (Egídio Alves)

“Sim, eu acabo por ter bloggers. Algumas delas ofereço sapatos, mas não trabalho com muitas. Eu acho que aqui em Portugal não há assim tantas e tão boas como nós poderíamos ter. Sinto que lá fora, definitivamente, há mais populares. Por exemplo, eu tenho um showroom em Los Angeles que envio todas as épocas cerca de 20/30 pares de sapatos oferecidos que calçam figuras públicas internacionais. Os nossos sapatos já desfilaram nas red carpets dos Grammys, dos Emmys, dos Globos de Ouro também... Portanto, é nesse sentido que trabalhamos, em parceria.”
(Egídio Alves)

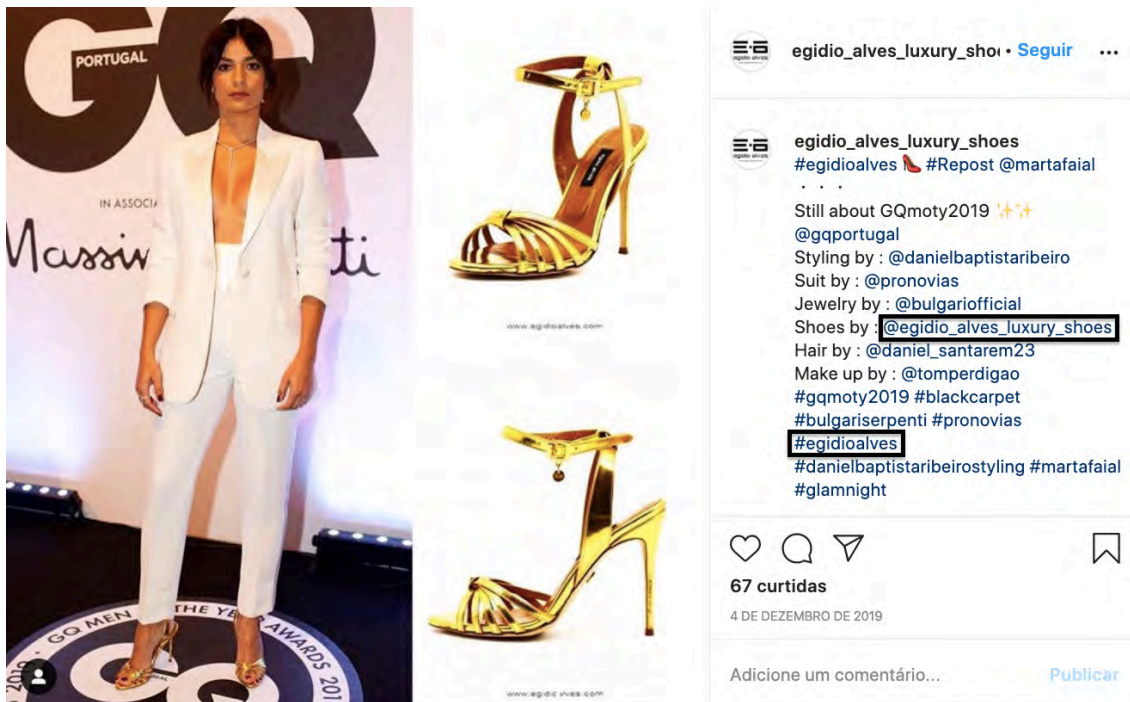


Figura 22 – Identificação da marca Egídio Alves por uma figura pública no *Instagram*

Fonte: [instagram.com/egidio_alves_luxury_shoes](https://www.instagram.com/egidio_alves_luxury_shoes)

As duas restantes empresas estão presentes em praticamente duas plataformas de redes sociais, *Facebook* e *Instagram*. Como é possível verificar na Tabela 33, a Friendly Fire apresenta um número de seguidores bastante mais elevado comparativamente à Entrudo, em ambas as plataformas. De facto, apesar de vender apenas via retalho numa fase inicial e de só ter aberto a sua própria loja *online* três anos mais tarde, a empresa sempre prestou muita atenção e sempre teve muito cuidado com o cliente final através das redes sociais. Do mesmo modo, a Entrudo refere também que a maior parte da interação com os clientes acontece através da plataforma social *Instagram*, essencialmente para mostrar os produtos, as novidades e o processo produtivo:

“Para nós é muito comum desde o primeiro momento que, no que se refere às redes sociais, o cliente identifique a marca. Muitas vezes, quando são marcas demasiado grandes, as pessoas até identificam as lojas ou o retalhista onde compraram. No nosso caso, as pessoas sabem onde é que está o produtor da marca, onde está a marca propriamente dita. Eles já nos identificam a nós, eles sabem onde nos encontrar, digamos assim.” (Friendly Fire)

“Para mostrar os nossos produtos, para mostrar o dia-a-dia, para as pessoas poderem interagir connosco porque interagem mais até pelas mensagens do Instagram do que por e-mail. Também vamos utilizando o nosso website, por isso também é um bocadinho por aí, mas mais o Instagram. Também é fundamental para as pessoas poderem ver a produção dos sapatos, ver o dia-a-dia, ver modelos novos... O Instagram é tudo o que nós usamos basicamente.” (Entrudo)

Apenas uma das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação (Egídio Alves) não apresenta um modelo de negócio de comércio móvel, através do qual as transações e comunicações *online* são conduzidas através de dispositivos móveis, tais como *smartphones*, *tablets*, entre outros. Estes dispositivos móveis são utilizados pelos clientes para interagir com outros clientes e empresas, normalmente através de *mobile apps*, aplicações tipicamente descarregadas a partir de uma *app store* (Chaffey et al., 2019). Ainda que de forma indireta, quatro das cinco empresas apresentam um modelo de negócio de comércio móvel através das aplicações *Facebook* e/ou *Instagram*, tratando-se de uma associação entre o *m-commerce* e o *s-commerce*, dado que as transações e comunicações *online* são facilitadas ou conduzidas através de dispositivos móveis, por aplicações de redes sociais.

Estas aplicações apresenta um conjunto de funcionalidades, facilitando o processo de compra após o cliente descobrir a marca e os seus produtos. As funcionalidades destas aplicações sociais permitem às empresas, por um lado, personalizar a respetiva loja segundo um ponto de vista editorial ao organizar os produtos por coleções (Figura 23 e Figura 24); e, por outro lado, identificar os produtos para que o cliente aceda à informação sobre o mesmo na própria aplicação ou no *website* da marca (Figura 25 e Figura 26). Assim, esta aplicação social funciona como um canal digital automático para o *website* e loja *online* das marcas, no qual o cliente pode obter informações mais detalhadas sobre o produto e finalizar a sua compra, conseguindo transformar as interações comerciais, a acessibilidade à informação e a experiência do cliente (Hajli, 2015; Lin et al., 2019):

“Sim, a loja online acaba por ser um bocadinho por arrasto depois do Instagram. As pessoas entram no Instagram, veem lá os produtos e depois acedem automaticamente à loja online. Por isso, acho que acaba tudo por ser um bocadinho... está tudo enquadrado.” (Entrudo)

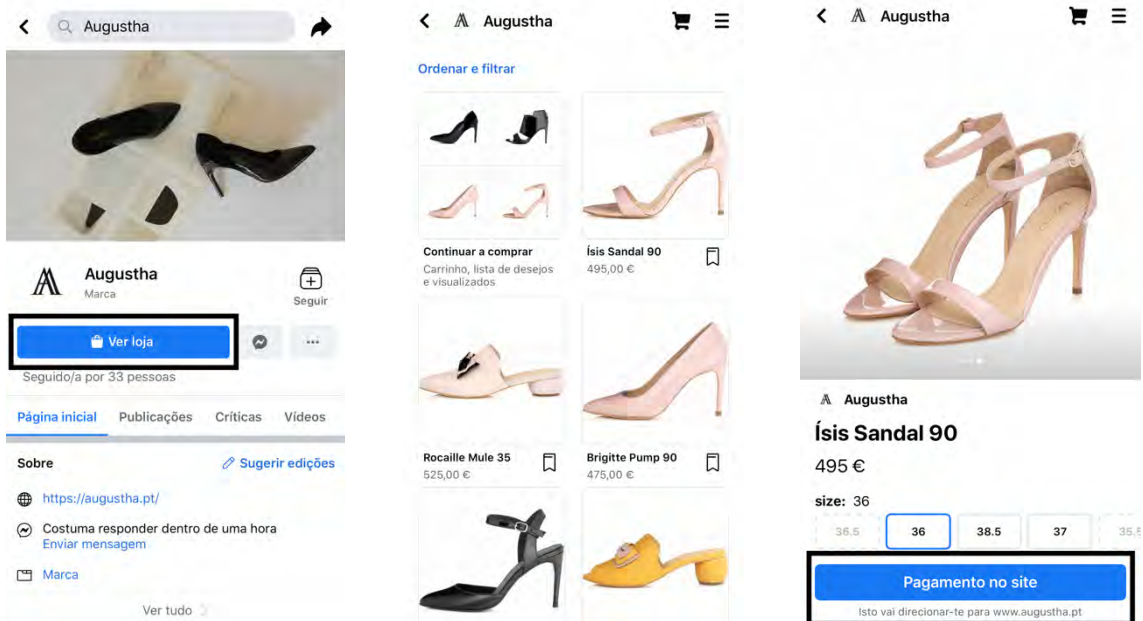


Figura 23 – Organização dos produtos da Augustha na *app Facebook*

Fonte: Compilação da autora através de captura de ecrã

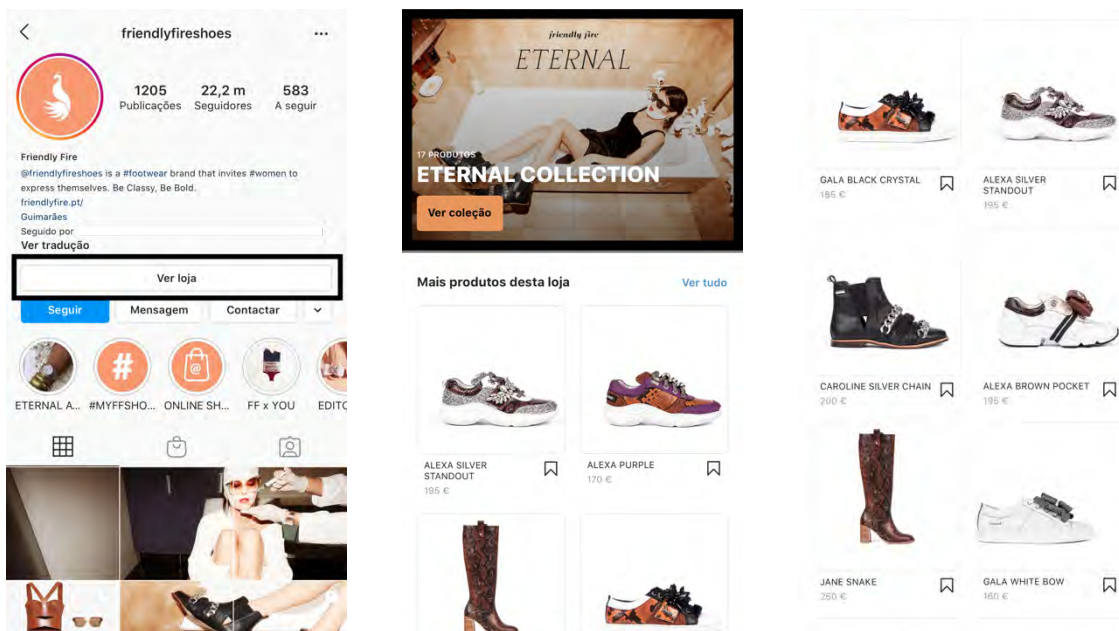


Figura 24 – Organização dos produtos da Friendly Fire por coleção na *app Instagram*

Fonte: Compilação da autora através de captura de ecrã

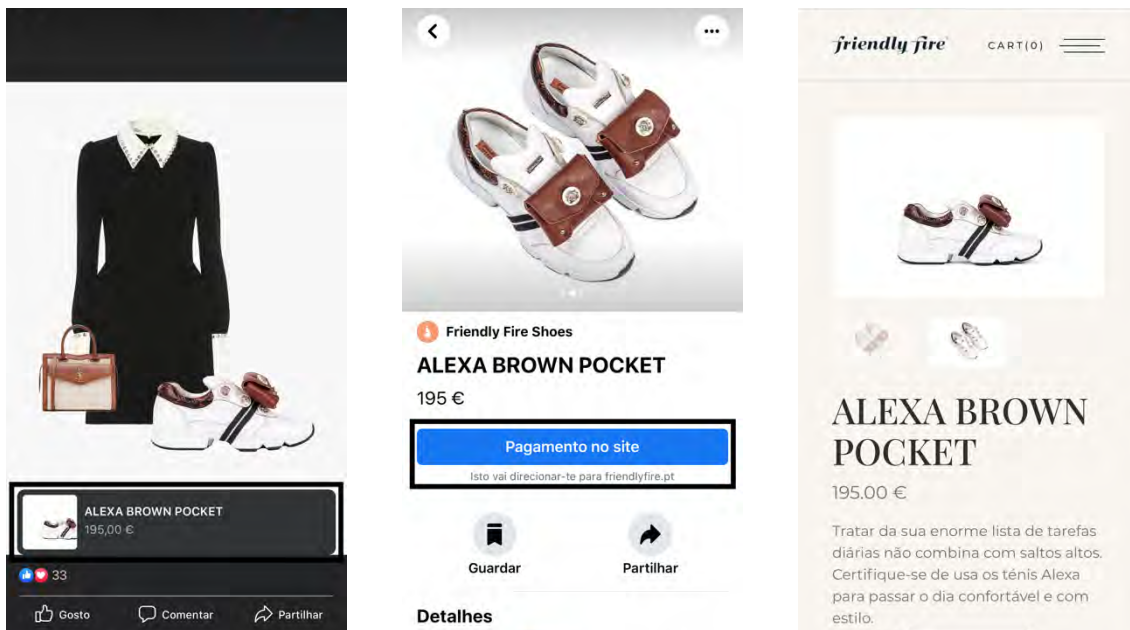


Figura 25 – Identificação do produto na *app Facebook* e acesso ao *website* da Friendly Fire

Fonte: Compilação da autora através de captura de ecrã

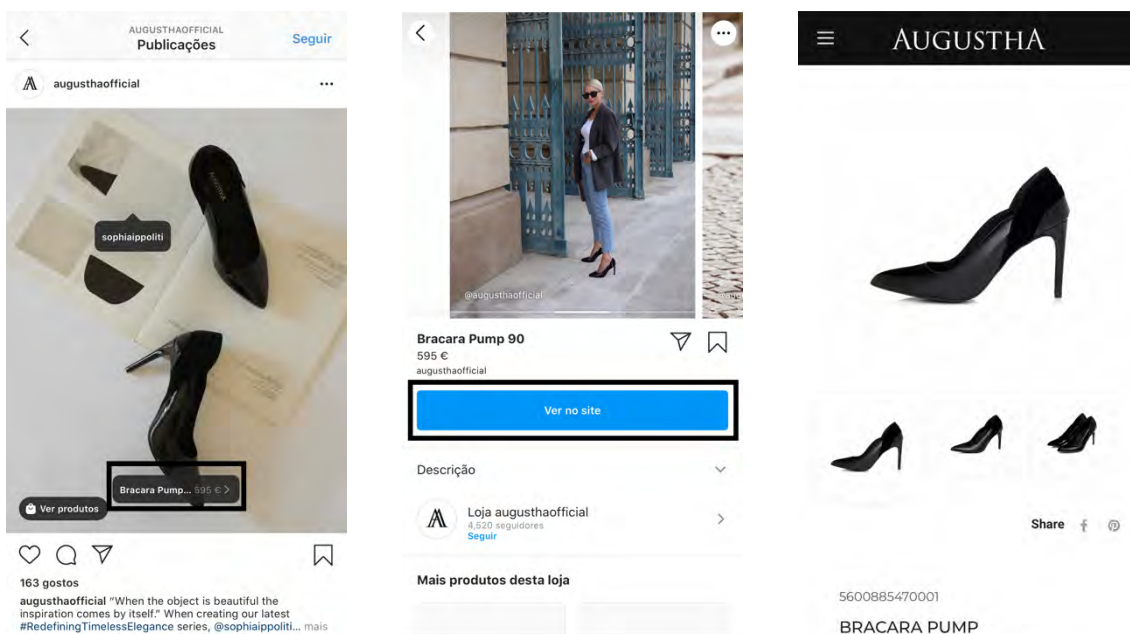


Figura 26 – Identificação do produto na *app Instagram* e acesso ao *website* da Augustha

Fonte: Compilação da autora através de captura de ecrã

Atendendo ao facto de que estas quatro empresas apresentam um modelo de comércio eletrónico e um modelo de comércio móvel, verifica-se aqui um modelo de comércio ubíquo. Através deste modelo de negócio, o cliente dispõe de um produto e/ou serviço único e personalizado, adaptado e adequado às suas necessidades, através de redes ubíquas (Kumar et al., 2015). Atualmente, para além da loja móvel na aplicação social *Instagram*, a Josefinas conta com duas aplicações para fins totalmente diferentes. A aplicação Josefinas apresenta uma finalidade comercial e facilita a pesquisa de produtos ao cliente, onde quer que esteja e quando quiser devido às características de portabilidade e acessibilidade do comércio móvel (Kumar et al., 2015), tornando a transação comercial mais rápida, com possibilidade de envio para todo o mundo (Figura 27). Por outro lado, a aplicação Josefinas Power Stickers apresenta as finalidades comunicacional e relacional, e permite aos utilizadores enviarem *stickers* virtuais que representam os produtos “Power Stickers” da coleção “Power Woman”, à venda na plataforma de comércio eletrónico da Josefinas (Figura 28 e Figura 29).

Os *stickers* do *iMessage* são um novo desenvolvimento da *Apple* para a versão mais recente do iOS, cujo objetivo é permitir às pessoas exprimirem-se com mais personalidade e originalidade, colocando-os inclusive sobre os conteúdos de uma conversa para uma experiência mais dinâmica, interativa e divertida. A mensagem dos “Power Stickers”, que transmite o orgulho em ser mulher e o poder feminino (um dos três valores principais da Josefinas), ganha assim um novo meio de comunicação, usufruindo do uso das novas tecnologias digitais para afirmar e reforçar uma mensagem de extrema relevância social, tanto nacional como internacionalmente. Como resultado, não só uma forma completamente nova de comunicar a mensagem da Josefinas, mas também diversas notícias em *websites* e meios de comunicação relevantes sobre a marca portuguesa de calçado de luxo:

“Na altura em que lançamos as nossas sapatilhas com stickers, com autocolantes, nós fizemos uma aplicação para as pessoas poderem usar os stickers nas mensagens. Foi também essa empresa (Bloomideia) que desenvolveu e na altura teve um impacto porque realmente é uma coisa diferente, mas que nos ajuda a levar os valores da marca mais longe e ao mesmo tempo dar a conhecer a marca. Também temos, por exemplo, um filtro no Instagram com esses stickers que nós fizemos uma adaptação, claro, mas que representam os valores que as mulheres podem ter e que se devem orgulhar de ter.” (Josefinas)

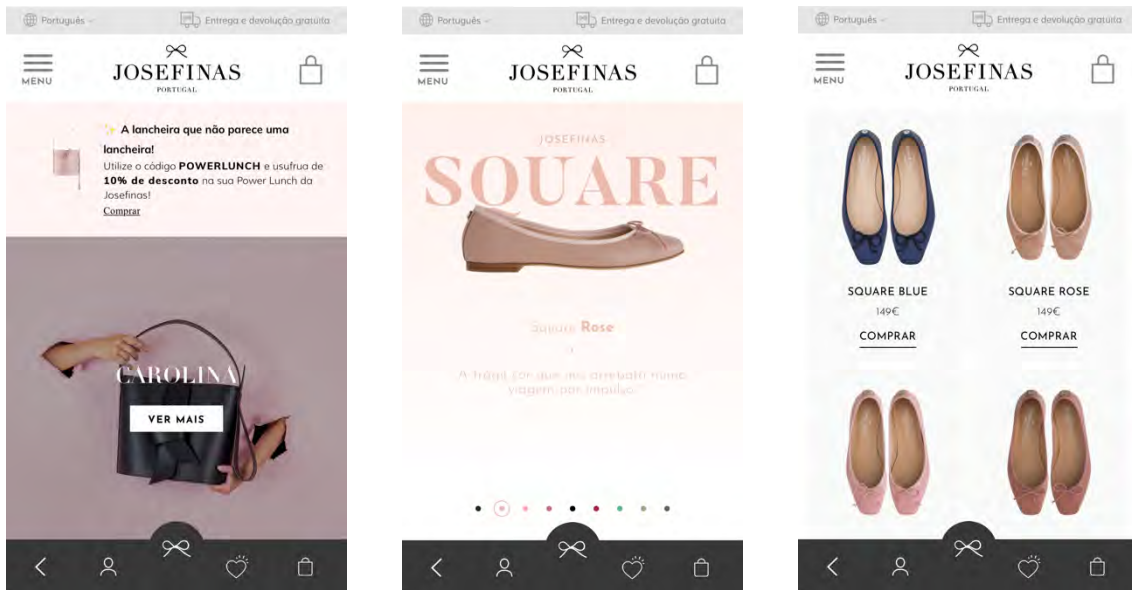


Figura 27 – App Josefinas

Fonte: Compilação da autora através de captura de ecrã

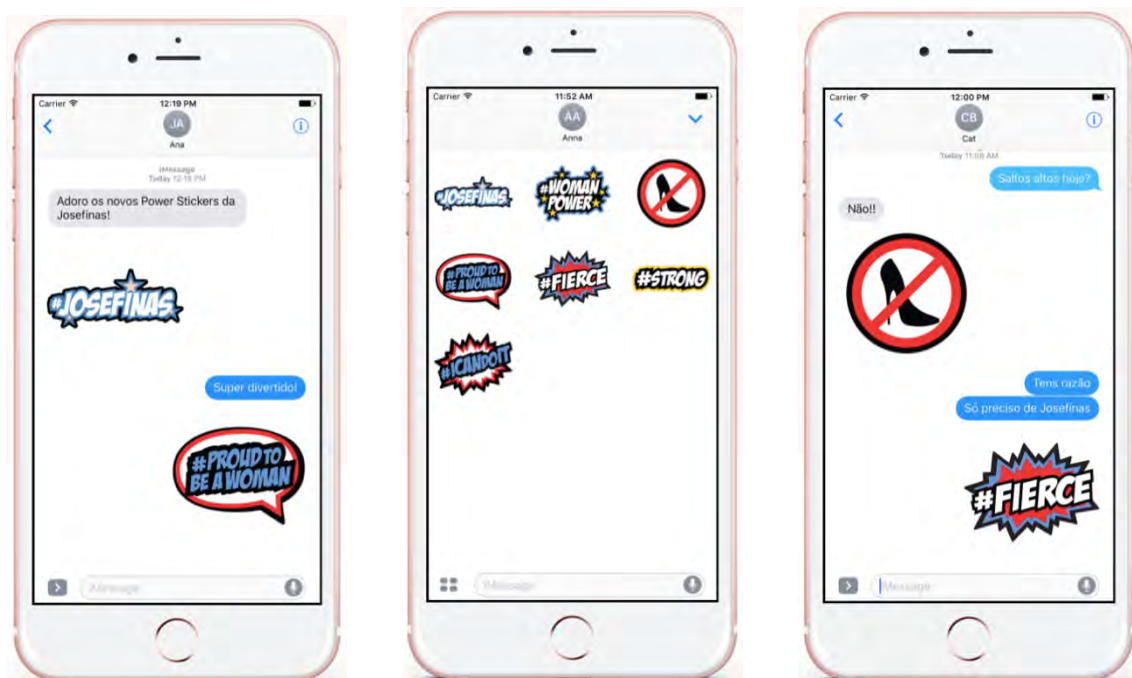


Figura 28 – App Power Stickers da Josefinas

Fonte: josefinas.pt

Além disso, a empresa instiga a curiosidade do cliente e leva-o a visitar o *website* ou a descarregar a aplicação Josefinas, onde é possível encontrar e comprar não só os produtos “Power Stickers” da coleção “Power Woman” (Figura 29), mas também todo o leque de produtos que a marca oferece. Assim, tratam-se de aplicações que, mutuamente, favorecem as vendas pelo facto de estarem associadas aos valores da marca e a estilos de vida modernos, o que permite modernizar a identidade e levar a imagem da marca mais longe (Tekic & Koroteev, 2019). De notar que, durante todo o processo de análise e observação, a aplicação Josefinas disponibilizava toda a informação de forma clara e bem organizada, como quando visitada em *desktop*, proporcionando uma boa experiência de acesso e navegação.

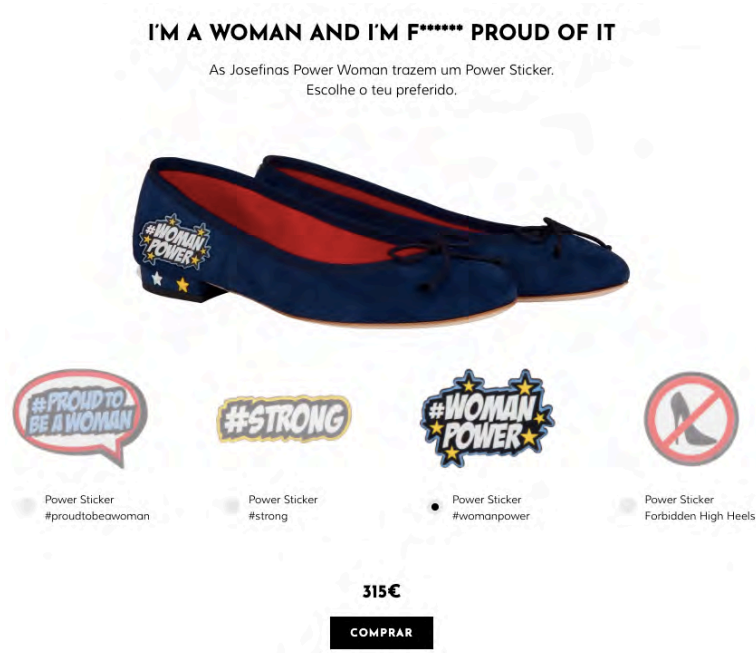


Figura 29 – Produtos “Power Stickers” da coleção “Power Woman” no *website* da Josefinas

Fonte: josefinas.pt

Adicionalmente, as cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação, para além da própria plataforma *online* de *e-commerce*, encontram-se presentes em várias plataformas *online* de *e-marketplace*. Entre os *e-marketplaces* mais citados pelas empresas durante a entrevista encontram-se a Overcube e a Minty Square, que apresentam uma grande afluência de tráfego. Além dos mencionados, as empresas encontram-se também noutros *e-marketplaces*, tais como Bruno Bernardo, Glispe, Lollyta, Urban Project, Vissanti, entre outros, que surgiram de investimentos significativos por parte dos retalhistas, no sentido de integrar a experiência *online* e

offline de forma consistente (Kane et al., 2015), em todos canais de distribuição e de informação, através do omnicanal (Caro & Sadr, 2019):

“Nós assistimos ao processo dos próprios retalhistas se começarem a atualizar do ponto de vista digital, mas numa fase inicial, em 2016, quando a marca entrou no mercado, os próprios retalhistas só trabalhavam o físico. Hoje em dia, já praticamente, eu diria que 90% trabalha a parte digital também. Nós assistimos a essa mudança, foi uma mudança comum, digamos assim, deles e nossa.” (Friendly Fire)

Além disso, a Egídio Alves e a Friendly Fire encontram-se no Zanky, um portal de casamentos que está presente em vinte países de todo o mundo e apresenta fornecedores de acordo com a zona do país. De um modo geral, tratam-se de *e-marketplaces* portuguesas e verticais, isto é, plataformas especializadas que apostam numa pequena variedade de categorias de produto e na profundidade do sortido (Casais, 2020), com disponibilidade de entrega em Portugal, na Europa e, em algumas plataformas, no resto do mundo.

Duas empresas, a Augustha e a Josefinas, estão presentes em apenas um *e-marketplace*, Pu.rist e Minty Square, respetivamente. Porém, o objetivo a curto prazo da Augustha é entrar nas principais plataformas do segmento de luxo, tais como Farfetch e My Theresa, que apresentam um posicionamento adequado à divulgação e venda dos seus produtos – uma estratégia de expansão e internacionalização da marca (Casais, 2020). Pelo contrário, a Josefinas utiliza a sua própria plataforma globalmente, não prevendo integrar noutras plataformas de *e-marketplace*. Esta decisão deve-se sobretudo à oferta de serviços de elevado valor acrescentado para o cliente. Por um lado, à diferenciação da experiência de compra que a marca pretende oferecer ao cliente através da personalização da interação com embalagens e cartões singulares e, por outro lado, à personalização dos produtos através de ferramentas existentes na sua plataforma de *e-commerce* e que não estão disponíveis em plataformas de *e-marketplace*:

“Nós temos alguns pares selecionados de criança na Minty Square, por exemplo. Mas para além disso não é... lá está, com o nosso site conseguimos chegar a qualquer parte do mundo. Ainda estes dias tivemos uma venda para o Sri Lanka e não sentimos essa necessidade de estarmos presentes noutras plataformas online. Pronto, estamos orgulhosos, apesar de termos algumas melhorias a fazer. Achamos que o nosso site tem as condições para ser intuitivo e para as pessoas comprarem facilmente.” (Josefinas)

Através da observação do *website* da Minty Square, foi possível verificar que alguns, senão todos os produtos destas empresas encontram-se indisponíveis (Figura 30) ou apenas por encomenda (Figura 31). Tal deve-se ao facto de a maioria das empresas dirigir as suas linhas de produção ao

fabrico de pequenas séries. Em contrapartida, a qualidade e consistência dos produtos, as características técnicas e funcionais dos materiais e componentes utilizados, o design inovador continuamente renovado, a marca e o carácter distinto dos produtos são encarados como elementos decisivos de diferenciação (Sena-Dias et al., 2015):

“Por exemplo, como nós não fazemos stock da maioria dos nossos produtos e fazemos tudo um bocadinho por encomenda ...” (Entrudo)

“Todas as nossas encomendas são feitas de propósito para aquela pessoa, temos exemplos de produtos que... vamos supor que eu comprava umas Josefinas. Comprei o 37 e fica-me apertado, e o 38 fica-me grande. Nós criamos um 37.5 em todos os modelos que permitem esse ajuste especialmente para aquela pessoa, sem custos.” (Josefinas)

“Mas nós trabalhamos com muito pouco stock. Quando há uma venda, o produto é criado especialmente para aquela pessoa.” (Josefinas)

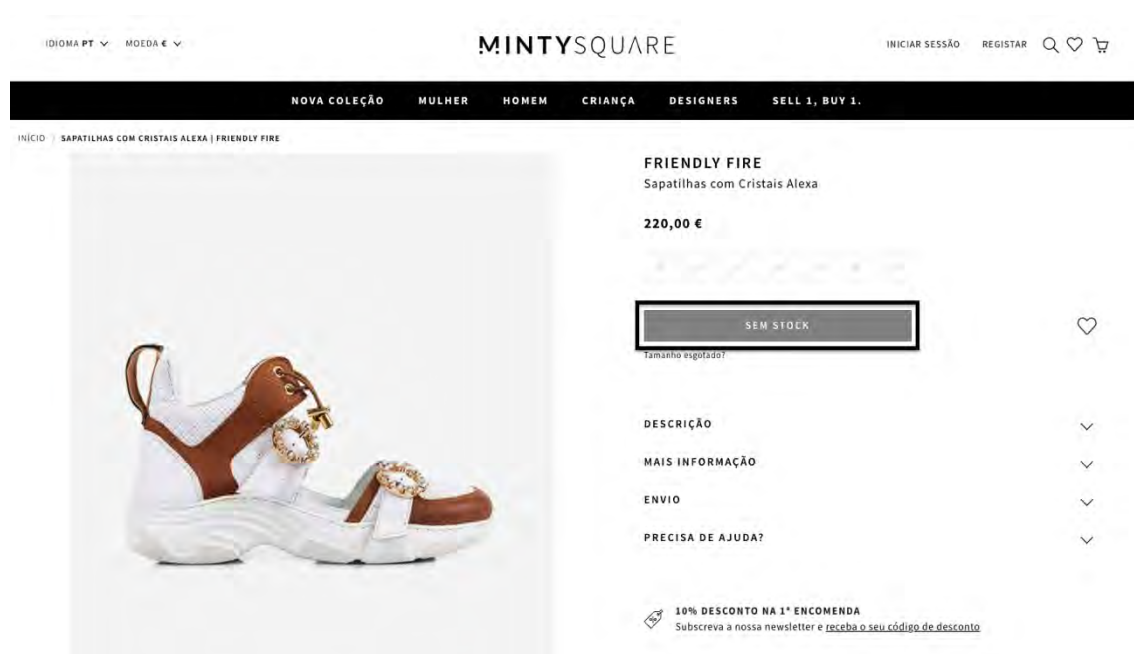


Figura 30 – Opção “Sem stock” num produto da Friendly Fire no *website* da Minty Square

Fonte: mintysquare.com

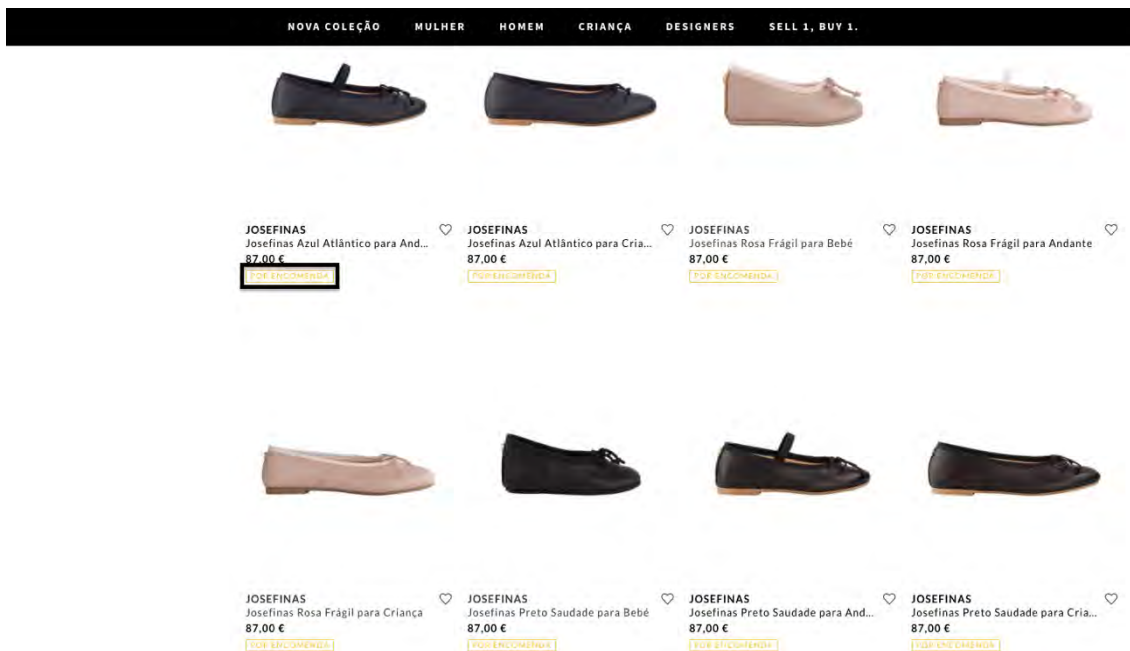


Figura 31 – Opção “Por encomenda” num produto da Josefinas no *website* da Minty Square

Fonte: mintysquare.com

De notar que a maioria das empresas que fazem parte integrante desta investigação, para além do formulário de contacto no *website* e das plataformas de redes sociais, disponibilizam outros canais de comunicação mais imediatos, tais como o *e-mail* e o telefone, ainda que sejam maioritariamente associados à vertente de acompanhamento, suporte e apoio durante e pós a venda, e ainda à vertente de personalização/customização dos produtos, pelo facto de privilegiar um contacto mais direto. A Tabela 34 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.11, que demonstram os principais canais digitais de interação com o cliente, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 34 – Casos de estudo de acordo com a Q.11

	Excerto retirado das entrevistas	Canais digitais
Augustha	<p>“... através de campanhas no Instagram ...”</p> <p>“Redes sociais, e-mail da Augustha, formulário do website. São estes os três canais que dispomos para comunicar com cada cliente. Os contactos são, na maioria dos casos, para esclarecer pequenas dúvidas: preço, tamanho, etc.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instagram</i> • Formulário de contacto • <i>E-mail</i>
Egídio Alves	<p>“Facebook, Instagram... Esses são os principais, Facebook e Instagram”</p> <p>“O LinkedIn é mais profissional no sentido de agentes, de compradores, de fornecedores...”</p> <p>“Eu integro em tudo (...) desde a publicação de newsletters, vídeos...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Facebook</i> • <i>Instagram</i> • <i>Youtube</i> • <i>LinkedIn</i> • <i>Newsletters</i>

Entrudo	<p><i>"O Instagram maioritariamente. O Facebook, um bocadinho por arrasto do Instagram, mas o Facebook nem por isso. Também temos o Pinterest, mas não o uso. Por isso, basicamente é o Instagram."</i></p> <p><i>"Às vezes por e-mail também, a partir do site, e falamos por aí, sim."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Pinterest • Formulário de contacto • E-mail
Friendly Fire	<p><i>"Facebook e Instagram, acho que representará 70% a 80% da ligação com o nosso cliente final e, depois em menor quantidade, o e-mail e o telefone. Mas ambas estão disponíveis."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Pinterest • E-mail • Telefone
Josefinas	<p><i>"Para além do telefone e e-mail, mais na vertente de suporte e acompanhamento, trabalhamos depois as redes sociais. São muito importantes no trabalho da Josefinas."</i></p> <p><i>"Facebook, Instagram, Pinterest, sendo que no Pinterest não há tanto aquela interação de perguntas e respostas..."</i></p> <p><i>"E o Twitter também é um bocado usado nesse sentido e mais na vertente da filosofia da marca e de valores. Depois temos as vertentes do e-mail marketing, comunicados de imprensa, que apesar de ser de uma forma indireta também nos faz chegar ao cliente."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Pinterest • E-mail • Telefone • E-mail marketing • Recomendações

Fonte: Compilação da autora

5.8. Análise da dimensão 8: Produtos

A incorporação de serviços de elevado valor acrescentado para o cliente, como o desenvolvimento do produto "à medida" ou a personalização/customização dos produtos é um fator determinante para a estratégia de diferenciação e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas na era digital. Por isso, a personalização/customização é o indicador da dimensão de transformação digital sob análise. Como forma de verificar se as empresas oferecem produtos adaptados às necessidades e preferências do cliente, foi questionada a relevância das tecnologias digitais na personalização/customização dos produtos a através da Q.12.

a. Personalização/Customização

Quatro das cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação oferecem o serviço de personalização/customização dos produtos, independentemente da via onde esse pedido é realizado (presencial, *e-mail*, redes sociais ou plataformas de comércio eletrónico). Apesar de, no momento, não oferecer o serviço de customização, a Augustha admite que é um serviço que acresce valor aos produtos e à experiência em si, de maneira que é algo que pretende oferecer a médio prazo. Em conformidade, a Josefinas referiu durante a sua entrevista que oferece o serviço de personalização para tornar o produto "mais especial para o cliente", ou seja, para a criação de valor adicional para o cliente. Um produto personalizado com as "iniciais" do cliente, as "datas" de um acontecimento especial como a "data de casamento", entre outros, é valorizado pelo cliente pela singularidade e individualidade. Desta forma, a Josefinas oferece produtos exclusivos ao cliente, utilizando a diferenciação como a estratégia de negócio, o que reforça o posicionamento

da marca no segmento do luxo. Do mesmo modo, a Egídio Alves referiu que oferece o serviço de customização maioritariamente a noivas. De facto, como foi possível verificar anteriormente, esta empresa encontra-se associada a um *website* responsável pela organização de casamentos, o Zankyou. Excepcionalmente, a Entrudo e a Friendly Fire permitem pequenas adaptações nos seus produtos, de acordo com as preferências do cliente, no que diz respeito a cores, aplicações, etc., mas não no modelo em si. Atendendo ao facto de trabalhar com pouquíssimo stock e praticamente por encomenda, a Entrudo referiu durante a sua entrevista que permite alterações nas cores e em certas aplicações nos seus produtos. De igual modo, a Friendly Fire referiu que não faz alterações no modelo base, mas pontualmente e na medida dos possíveis aceita alguns pedidos específicos acerca dos “travessões” tão característicos da marca.

No entanto, o cliente do futuro digital quererá ter acesso a um serviço de personalização/customização dos produtos durante a experiência de compra na plataforma de comércio eletrónico das marcas (Bodanzky et al., 2019). Através da observação dos *websites* das cinco empresas incluídas nesta investigação, apenas uma (Josefinas) apresenta o serviço de personalização dos produtos na sua plataforma de comércio eletrónico. Apesar de a empresa valorizar o processo artesanal de fabricação do calçado para corresponder às necessidades dos clientes relativamente à exclusividade, à diferenciação, à criação de valor adicional (Tekic & Koroteev, 2019) e, neste caso, ao “savoir-faire” português, a Josefinas utiliza uma máquina que faz a personalização do produto para o tornar ainda mais exclusivo aos olhos do cliente:

“Mas, por exemplo, na questão da personalização, tenho aqui um exemplo: temos esta lancheira que é feita manualmente, com recursos humanos, mas depois temos uma máquina que nos ajuda a personalizar e a tornar isto mais especial para o cliente.” (Josefinas)

Como é possível verificar na Figura 32, o cliente pode personalizar o seu par de sapatos, com diferentes letras e cores, mediante um valor adicional (de personalização) de 35 euros. Adicionalmente, a Josefinas apresenta na *landing page* da coleção “Para noivas”, um serviço de personalização especial, no qual o cliente pode seleccionar uma data específica e personalizar o seu par de sapatos para um evento especial mediante o mesmo valor adicional anteriormente referido (Figura 33). Por isso, quando um cliente opta por um produto personalizado, tem de aceitar o aumento do preço, pelo seu benefício, experiência de compra e pelo valor do próprio produto personalizado:

“Temos uma personalização que é muito pedida por noivas. Nós colocamos já lá na... até posso mostrar aqui... na landing page de noiva, precisamente porque é mais especial, que é gravar a

data de casamento na sola, por baixo, ou seja, para além daquela personalização, que pode ser feita atrás ou, por exemplo, como aquela da Lunch bag, depois temos aqui esta possibilidade, a pessoa pode escolher aqui e ao colocar aqui a data vai ficar a personalização. Pronto, é uma coisa mais especial... e é discreto. É discreto, mas fica uma recordação também desse dia.” (Josefinas)

Não obstante, a Friendly Fire também admitiu durante a entrevista que a oferta de um serviço de personalização na sua plataforma de comércio eletrónico seria uma estratégia interessante. À luz da cultura organizacional de aversão ao risco anteriormente abordada, a empresa fez primeiramente um teste ao serviço de personalização via redes sociais e *e-mail* antes de realizar um investimento na preparação do *website*. No entanto, a experimentação ficou aquém das suas expectativas, pelo que a empresa decidiu não atualizar a sua plataforma de comércio eletrónico:

“Lá está, mais uma vez de forma cautelosa, a personalização é uma coisa que nós gostávamos desde sempre de fazer e continuamos a achar que é uma estratégia interessante. (...) Fizemos o teste diretamente a partir das redes sociais, comunicamos essa possibilidade e fizemos teste via e-mail, ou seja, conseguiríamos fazer a personalização através de uma conversa via e-mail e ajuste de preço e na altura correu bem, mas não foi o sucesso que nós esperássemos e que valesse a pena investir na atualização do site. Atempadamente, iremos repetir e no caso de correr melhor, é uma possibilidade sim.” (Friendly Fire)

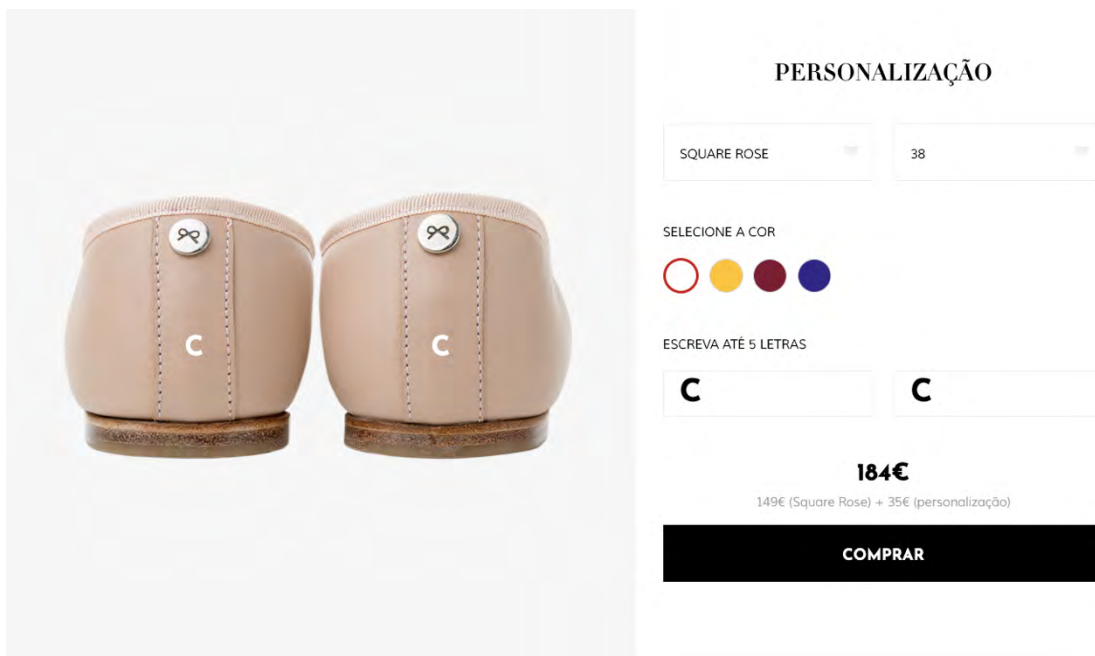


Figura 32 – Secção de “Personalização” no *website* da Josefinas

Fonte: josefinas.pt



Figura 33 – Secção da coleção “Para noivas” no *website* da Josefinas

Fonte: josefinas.pt

A Tabela 35 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.12, que comprovam se existe ou não existe personalização/customização, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 35 – Casos de estudo de acordo com a Q.12

	Excerto retirado das entrevistas	Personalização
Augustha	“Por enquanto, a Augustha não oferece o serviço de customização . (...) É, sem dúvida, um fator de diferenciação que pretendemos incluir no nosso modelo de negócio num futuro próximo.”	NE
Egídio Alves	“Eu tenho o serviço de personalização para as noivas , principalmente. Hoje em dia, nós temos muitas noivas que não querem calçar o sapato tradicional branco e cada vez há mais. Eu atendo cerca de 50 a 100 noivas por ano.”	E
Entrudo	“Por exemplo, como nós não fazemos stock da maioria dos nossos produtos e fazemos tudo um bocadinho por encomenda, muitas pessoas pedem muitas vezes para mudar as cores, para mudar certas aplicações , etc. E sim, acabamos por fazer isso, acaba por ser uma personalização e nós fazemos isso facilmente.”	E
Friendly Fire	“Nós não fazemos a alteração dos nossos modelos , mas existem às vezes clientes que nos pedem... não sei se teve oportunidade de ver, um dos aspetos do ADN da marca tem a ver com uns travessões que vão em cima dos ténis e podem ser alterados, podem-se usar mais simples ou mais arrojados. Às vezes temos clientes que nos fazem pedidos específicos, gostavam deste travessão ou daquele , para alterar , e na medida das possibilidades, nós fazemos esse tipo de personalização.”	E
Josefinas	“As iniciais são o mais pedido, mas temos também datas, corações, símbolos ... pronto, tudo o que nos for possível personalizar , nós temos esse cuidado. A ideia é que o cliente fique sempre o mais satisfeito possível e quem é que não gosta de ter um produto exclusivo , não é?” “Mas durante todo o tempo, temos pedidos de pessoas no e-commerce , tem lá o botão e vão personalizar e escolher...”	E

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.9. Análise da dimensão 9: Rede de valor integrada

A rede de valor inclui escolhas relativas às mudanças e adaptações das formas de interação e comunicação no sistema de valor. Por um lado, o omnicanal permite oferecer uma melhor experiência de compra ao cliente através da sua capacidade em oferecer uma experiência perfeita, consistente e integrada (Kane et al., 2015), em todos os canais de distribuição e de informação (Caro & Sadr, 2019). Por outro lado, as intervenções tecnológicas na comunicação externa B2B (*e-mail*, *extranet* e redes sociais) permitem às empresas virtualizar o trabalho coletivo, facilitar a partilha de conhecimento entre fornecedores, distribuidores, retalhistas e parceiros e obter uma visão global e em tempo real das suas operações (Chae et al., 2020). Por isso, a integração *offline-online* e a intervenção tecnológica de comunicação B2B são os dois indicadores da dimensão de transformação digital sob análise. Por um lado, como forma de verificar a existência de uma experiência totalmente integrada, foi questionada a relevância das tecnologias digitais nos processos externos através da Q.13. Por outro lado, como forma de conhecer as intervenções tecnológicas de comunicação B2B, foi questionada os canais digitais de comunicação externa através da Q.14.

a. Integração *offline-online*

Nenhuma empresa que faz parte integrante desta investigação apresenta uma integração *offline-online* de todos os canais de distribuição e de informação, através de uma estratégia omnicanal, contrariamente ao que é proposto na literatura por Caro & Sadr (2019) e ainda Kane et al. (2015). Três das cinco empresas encontram-se exclusivamente (Augustha) ou praticamente (Entrudo e Josefinas) no meio digital, de maneira que não têm uma loja física própria. Não obstante, a Entrudo e a Josefinas apresentam ainda alguns modelos selecionados em algumas lojas físicas de retalho:

“Em Lisboa temos numa concept store, mas pouquinhos produtos. Temos em Braga também, numa loja, mas também só dois ou três modelos.” (Entrudo)

“Depois, lá está, nós estamos presentes numa loja física aqui em Portugal, que é a Loja das Meias, mas também com pares selecionados.” (Josefinas)

A Egidio Alves foi a única empresa incluída nesta investigação que conciliou o meio físico e o meio digital desde o seu início em 2008. No entanto, através da observação do seu *website*, verificou-se que não é possível realizar o levantamento das encomendas efetuadas *online* no seu *showroom* em São João da Madeira. Além disso, a empresa não efetua devoluções e, em caso de trocas de

produtos ou tamanhos, só é possível mediante disponibilidade de artigo e tamanho, caso contrário poderá emitir um vale no valor correspondente a ser descontado em compra futura.

Já a Friendly Fire, apesar de ter iniciado a sua atividade exclusivamente no meio físico, não apresenta uma loja própria, como já foi possível verificar anteriormente. É sim possível encontrar a Friendly Fire em lojas físicas multimarca, em várias zonas do país, de maneira que também não existe uma integração *offline-online*. A Tabela 36 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.13, que comprovam se existe ou não existe integração *offline-online* de todos os canais de distribuição e de informação, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 36 – Casos de estudo de acordo com a Q.13

	Excerto retirado das entrevistas	Integração
Augustha	<i>"A Augustha é 100% digital ..."</i>	NE
Egídio Alves	<i>"Não, porque nós não vendemos só no online. Nós vendemos de porta a porta."</i>	NE
Entrudo	<i>"Na realidade, praticamente é online. As pessoas que querem ver os sapatos todos e os produtos todos terá de ser online, sim."</i>	NE
Friendly Fire	<i>"... como não temos lojas físicas, nós-marca não temos loja própria digamos assim ..."</i>	NE
Josefinas	<i>"Por exemplo, foi como disse ao início, a maior parte dos nossos produtos são vendidos exclusivamente online por nós."</i>	NE

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

b. Intervenção tecnológica de comunicação B2B

A utilização de tecnologias digitais na comunicação B2B facilita a partilha de informação entre empresas. Esta intervenção tecnológica pode melhorar o desempenho, eficácia, produtividade, resolução de problemas e relação com outras empresas, a montante e a jusante, normalmente não acessíveis através de sistemas de informação tradicionais (Chae et al., 2020), o que pode melhorar a integração (Caro & Sadr, 2019; Casais, 2020; Kane et al., 2015). As respostas à Q.14 destacam o *e-mail* e o telefone como os principais canais digitais de comunicação B2B utilizados pelas cinco empresas que fazem parte integrante desta investigação. Este resultado prova algo revisado na literatura e está em concordância com os resultados anteriores pois, de acordo com

López-López & Giusti (2020), as empresas estão a adiar a utilização de plataformas de redes sociais na comunicação B2B até à conceção de uma estratégia digital clara e bem definida.

Não obstante, duas empresas mencionaram a utilização de redes sociais na comunicação B2B, em particular as plataformas digitais *LinkedIn* (Egídio Alves) e *WhatsApp* (Entrudo), pelo facto de se tratar de uma plataforma mais profissionalmente orientada e pela alegada facilidade de acesso, respetivamente, um resultado sustentado por López-López & Giusti (2020) e ainda por Fitzgerald et al. (2014). A Tabela 37 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a Q.14, que comprovam se existe ou não existe intervenção tecnológica de comunicação B2B, de cada empresa que faz parte integrante desta investigação.

Tabela 37 – Casos de estudo de acordo com a Q.14

	Excerto retirado das entrevistas	Intervenção
Augustha	<i>"Dada a natureza dos contactos/conversas, não utilizamos as redes sociais para comunicar com os nossos fornecedores. É tudo via e-mail ou telefone."</i>	E <ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Telefone
Egídio Alves	<i>"O LinkedIn é mais profissional no sentido de agentes, de compradores, de fornecedores... O LinkedIn também é muito importante." "Só o e-mail mesmo."</i>	E <ul style="list-style-type: none"> • <i>LinkedIn</i> • E-mail
Entrudo	<i>"Na maioria dos casos é por e-mail, senão pelo WhatsApp também costumamos fazer isso e é muito mais fácil."</i>	E <ul style="list-style-type: none"> • E-mail • <i>WhatsApp</i>
Friendly Fire	<i>"Essa comunicação é feita pelas vias normais. E-mail, telefone..."</i>	E <ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Telefone
Josefinas	<i>"Por e-mail, por telefone... Tudo o que permita um contacto mais imediato, é o que vamos privilegiar."</i>	E <ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Telefone

Fonte: Compilação da autora

Legenda: E – Existe NE – Não Existe

5.10. Conclusão

O presente capítulo teve como objetivo a apresentação e discussão dos resultados mediante a técnica de análise de conteúdo das entrevistas realizadas e da observação das componentes do negócio digital utilizadas pelas empresas que fazem parte integrante desta investigação. Para tal, os dados recolhidos foram apresentados e discutidos ao longo de nove subcapítulos, nos quais procedeu-se à análise das nove dimensões definidas como relevantes para o processo de transformação digital.

O primeiro subcapítulo analisa a dimensão 1 – Estratégia. As empresas devem formular e implementar um plano estratégico que contemple um objetivo bem definido, atividades de coordenação e priorização dos objetivos a diferentes horizontes temporais e atividades de integração de tecnologias digitais na estratégia de negócio que as oriente no seu futuro digital. É possível concluir que a Augustha, a Egídio Alves e a Josefinas apresentam um plano estratégico bem definido, no qual constam os passos a cumprir no curto, médio e longo prazo, assim como as metas a alcançar com a utilização de tecnologias digitais. Por outro lado, apesar de a Entrudo e a Friendly Fire atuarem no meio digital sem a definição de um plano estratégico, ambas as empresas se encontram neste momento a pesquisar e a trabalhar mais nesse sentido.

O segundo subcapítulo analisa a dimensão 2 – Liderança. Reflete-se ao nível da gestão de topo a importância de uma visão clara e bem definida que, por um lado reflita o que a empresa pretende ser no futuro e, por outro lado, inspire a ação dos seus colaboradores na persecução da mesma. A existência de um propósito comum a toda a empresa possibilita que todos os objetivos e decisões surjam em torno dessa visão e que os colaboradores sintam que contribuem para algo maior. É possível concluir que a Augustha, a Egídio Alves e a Josefinas são visionárias quanto à sua direção para o futuro, inspirando toda a atividade organizacional e motivando a ação de todos os colaboradores. Tanto a Entrudo como a Friendly Fire, apesar de apresentarem uma direção para o futuro, essa visão não é concreta devido à falta de clareza e definição. A ausência de visão ou uma que resulte de objetivos genéricos impossibilita a focalização, criando também objetivos estratégicos pouco claros, como se concluiu anteriormente.

O terceiro subcapítulo analisa a dimensão 3 – Cultura. Uma cultura organizacional constituída por uma única visão do cliente, uma atitude de propensão ao risco e relações de partilha de conhecimento e colaboração interfuncional e interdepartamental é fundamental para o sucesso digital das empresas. É possível concluir que, de uma forma geral, as empresas apresentam uma

cultura de priorização digital. No entanto, as empresas devem inculcar uma cultura que desafie continuamente as normas existentes, algo que não se verifica em duas empresas, a Entrudo e a Friendly Fire, dada as suas atitudes avessas ao risco.

O quarto subcapítulo analisa a dimensão 4 – Modelo de negócio. A consciência relativamente ao que representa operar com um modelo de negócio digital e as suas vantagens é notória. As empresas foram unânimes quanto ao seu entendimento relativo ao negócio digital, referindo-o como uma forma de alcançar reconhecimento, divulgação e expansão da marca. Duas empresas, a Entrudo e a Josefinas, foram mais longe ao referir que o meio digital é imprescindível para a vitalidade do negócio. Através desta investigação, compreende-se que a entrada em novos mercados surge como a principal motivação para a construção de um modelo de negócio digital e que o próprio mercado ditou o início do processo de transformação digital de uma empresa, a Friendly Fire, como modo de sobrevivência às novas exigências da sociedade digital.

O quinto subcapítulo analisa a dimensão 5 – Pessoas. Foi possível concluir o reconhecimento da importância da presença nos canais digitais, por parte das empresas, à subsequente procura por pessoas com competências para aplicar tecnologias e conhecimentos digitais, recorrendo a empresas subcontratadas de fotografia, marketing digital e desenvolvimento tecnológico, que acompanham as marcas em várias frentes, essencialmente em sessões fotográficas, relações públicas, desenvolvimento do negócio digital e plataforma de comércio eletrónico. Apenas a Entrudo não fez nenhuma referência relativamente a pessoas, colaboradores ou empresas subcontratadas que apresentem soluções digitais.

O sexto subcapítulo analisa a dimensão 6 – Operações/Processos. Relativamente à automatização dos processos operacionais, as empresas foram unânimes quanto à sua inexistência, atendendo ao facto de priorizarem o processo artesanal de fabricação de calçado, de forma a corresponder às necessidades dos clientes relativamente à exclusividade, diferenciação e criação de valor adicional. Por outro lado, no que concerne à utilização de tecnologias digitais nos processos internos, compreende-se que o *e-mail* surge como o principal canal digital de comunicação corporativa. A Entrudo, a Friendly Fire e a Josefinas referiram ainda a utilização do *WhatsApp*, de um *software* corporativo e do *Instagram*, respetivamente. Conclui-se que as evoluções tecnológicas afetam positivamente a dinâmica interna das empresas no que diz respeito à partilha e acesso à informação.




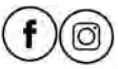
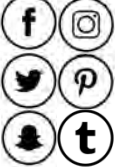



O sétimo subcapítulo analisa a dimensão 7 – Experiência do cliente. Foi possível concluir que o cliente é a maior preocupação das cinco empresas, manifestando importância extrema no que respeita à diferenciação da experiência de compra, seja através do acesso fácil e intuitivo à loja *online*, do apoio durante e pós a venda, da criação de valor adicional, da personalização da interação, da política de troca e devolução, da proximidade do cliente e/ou do tempo de entrega. Do mesmo modo, inferiu-se que a interação com o cliente por meio de vários canais digitais é já imprescindível para as empresas. Na prática, as empresas apostaram na presença em vários canais digitais de uma forma integrada, essencialmente na incorporação de elementos de redes sociais no *website* como recomendações, *blog*, *feedbacks*, ícones de redes sociais e *newsletter*, na presença em aplicações sociais que têm acesso automático ao *website*, como o *Facebook* e o *Instagram*, e em aplicações móveis, como a *App* Josefinas.

O oitavo subcapítulo analisa a dimensão 8 – Produtos. A incorporação de serviços de elevado valor acrescentado para o cliente, como o desenvolvimento do produto “à medida” ou a personalização/customização dos produtos é um fator determinante para a estratégia de diferenciação e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas na era digital. Apesar de, no momento, ser a única empresa que não disponibiliza este serviço, a Augustha refere que será algo que irá oferecer no médio prazo. Adicionalmente, a Josefinas é a única empresa que apresenta uma opção de “Personalização” na sua plataforma de comércio eletrónico, a partir do qual consegue oferece produtos adaptados às necessidades e preferências dos clientes.

Por último, o nono subcapítulo analisa a dimensão 9 – Rede de valor integrada. Apesar da presença integrada em vários canais digitais, conclui-se que nenhuma empresa aposta na integração *offline-online*. Apenas a Egídio Alves apresenta uma loja física, em formato *showroom*, no entanto esta não se encontra integrada à sua loja *online*. É possível concluir também que, de uma forma geral, as empresas utilizam o *e-mail* como o principal canal digital de comunicação B2B. A Egídio Alves e a Entrudo referiram ainda a utilização de plataformas de redes sociais, o *LinkedIn* e o *WhatsApp*, respetivamente, o que facilita a comunicação e partilha de informação entre empresas.

No decorrer da investigação, de modo a complementar e sustentar a informação obtida através das entrevistas, foram observados os canais digitais das cinco empresas em estudo, recorrendo a uma *check-list*, de forma a compreender quais as componentes do negócio digital que as empresas integram (Tabela 38).

Tabela 38 – Observação dos canais digitais dos casos de estudo

	Componente	Augustha	Egídio Alves	Entrudo	Friendly Fire	Josefinas
Comércio eletrónico	Recomendações	-	-	✓	-	✓
	<i>Blog</i>	-	-	-	-	✓
	<i>Feedbacks</i>	-	-	-	-	✓
	<i>Newsletter</i>	✓	✓	✓	-	✓
	Formulário de contacto	✓	✓	✓	✓	-
	Ícones de redes sociais					
	Personalização	-	-	-	-	✓
Comércio móvel e social	Loja na <i>App Facebook</i>	✓	-	-	✓	-
	Loja na <i>App Instagram</i>	✓	-	✓	✓	✓
	Presença noutras redes sociais	-			-	
	Aplicações	-	-	-	-	<i>App Josefina;</i> <i>App PowerSticker.</i>
Comércio ubíquo	Interação por meio de vários canais digitais	✓	-	✓	✓	✓
	Integração <i>offline-online</i>	-	-	-	-	-
Mercado eletrónico	Presença em <i>marketplaces</i> B2C	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Compilação da autora

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Conclusões

Hoje encaramos um mercado cada vez mais global e competitivo que, associado à acentuada volatilidade tecnológica que se vive na era digital, exige às empresas um processo contínuo e de constante adaptação no sentido de atender às características da sociedade atual. Tal como foi referido ao longo do presente trabalho de investigação científica, ocorreu uma mudança de paradigma social em resultado da emergência de novas tecnologias digitais que, por sua vez, proporcionaram novos canais de comunicação e excesso de informação e de fácil acesso, revolucionando a forma como as relações se manifestam, afetando-as também no contexto empresarial. Para aumentar as hipóteses de sobrevivência e de sucesso face às novas exigências e expectativas da sociedade contemporânea, as empresas viram-se obrigadas adotar a mudança como a única constante e adaptar os seus modelos de negócio às novas tendências e desafios. Como resposta surge a transformação digital, um extenso e complexo processo de mudança organizacional através da integração substancial de tecnologias digitais nos negócios.

Por meio da revisão de literatura compreendeu-se que a mudança organizacional supracitada concerne às perspetivas e dimensões cada vez mais amplas, abrangentes e integradas, o que implica uma visão holística relativamente ao processo de transformação digital. Segundo o paradigma holístico, o processo de transformação digital apresenta-se como uma abordagem global da empresa – nível interno e nível externo – conduzindo geralmente a modelos de negócio inteiramente novos e a atividades de integração de tecnologias digitais na estratégia de negócio. Neste contexto, percebeu-se que o processo de transformação digital é manifestamente potenciado pela transformação das operações/processos ao nível interno e pela transformação da experiência do cliente e dos produtos ao nível externo que, por sua vez, têm um impacto nas funções e departamentos da cadeia de valor (cultura, liderança e pessoas) e nos segmentos e relações do sistema de valor (rede de valor integrada).

Na era onde a digitalização assume uma relevância extrema e os padrões de consumo estão em constante mudança, a presente investigação foi então desenhada com o principal objetivo de discutir o processo de transformação digital em empresas do setor do calçado em Portugal, como consequência das rápidas mudanças de preferências dos clientes e das tendências da moda, e atendendo ao facto de se tratar de um setor por natureza exportador e maioritariamente constituído

por micro e pequenas empresas. Devido à característica atual e dinâmica do processo estudado e exposto, pareceu ser mais indicado analisá-lo de acordo com uma metodologia qualitativa de múltiplos casos de estudo. Neste sentido, foram submetidas cinco empresas do setor do calçado em Portugal – Augustha, Egídio Alves, Entrudo, Friendly Fire e Josefinas – ao confronto com os pressupostos teóricos sobre o processo de transformação digital.

Como referido no capítulo referente à metodologia, as empresas selecionadas encontram-se presentes não só em Portugal, mas também no mercado internacional e desenvolvem o negócio no meio digital. Estes foram os principais critérios para a sua seleção, visando o alcance da questão de pesquisa: *Como se desenvolveu o processo de transformação digital ao nível holístico nas empresas do setor do calçado em Portugal?* Para tal, procedeu-se à análise dos dados recolhidos nas entrevistas e dos dados encontrados na observação dos canais digitais. Através das entrevistas procurou-se analisar em pormenor o impacto das nove dimensões definidas como relevantes para o processo de transformação digital ao nível da I) capacidade de liderança – (1) estratégia; (2) liderança e (3) cultura – e ao nível da II) capacidade digital – (4) modelo de negócio; (5) pessoas; (6) operações/processos; (7) experiência do cliente; (8) produtos e (9) rede de valor integrada, tal como apresentado na Tabela 14. Assim, foi definido um conjunto de quinze questões com base nessas mesmas dimensões e respetivos indicadores, procurando extrair com maior rigor a informação necessária à análise e discussão do processo de transformação digital das empresas. Deste modo, com base na análise das respostas dos entrevistados e da observação dos canais digitais, foi possível retirar as seguintes conclusões:

- 1.** A capacidade de liderança por parte de três empresas – Augustha, Egídio Alves e Josefinas – é evidente. A liderança destas empresas associa estratégia e visão holística para a mudança, identifica iniciativas críticas para a criação de valor adicional ao negócio e assegura uma cultura organizacional sintonizada com essa mudança, na qual se verifica um alinhamento das atividades e comportamentos de todos os colaboradores. Na Entrudo e na Friendly Fire, onde falta claramente capacidade de liderança, é urgente que as lideranças dessas empresas se preparem para transformar a abordagem, tendo a capacidade de pôr em marcha uma aprendizagem contínua, criando uma cultura digital e coordenando toda a organização em função dessa mudança.
- 2.** A capacidade digital por parte de quatro empresas – Augustha, Entrudo, Friendly Fire e Josefinas – é notória. As empresas beneficiam de uma presença integrada em diversos canais digitais, tanto ao nível interno como ao nível externo. Internamente, as empresas

exploram canais digitais de comunicação corporativa, sobretudo *e-mail* e *software* de gestão, como sistemas de informação e de acesso. Externamente, as empresas interagem com os seus *stakeholders* via *e-mail* e redes sociais, principalmente através de plataformas de redes sociais mais socialmente orientadas, como são os casos do *Instagram* e do *Facebook*, que tanto podem ser acedidas através do *smartphone* como visitadas em *desktop*, e redirecionar automaticamente o cliente para os respetivos *websites* e lojas *online*. Já a Egídio Alves, apesar de apresentar um alto nível de capacidades de liderança, não se observou a interação por meio de vários canais digitais, isto é, verificaram-se poucas funcionalidades digitais avançadas e integradas (móveis e sociais).

As empresas não apresentam, assim, o mesmo nível de capacidade de liderança e capacidade digital. Tendo por base a classificação das empresas segundo o nível de capacidades de liderança e o nível de capacidades digitais proposta por Westerman et al. (2014a, p. 25), foi possível classificar as cinco empresas do setor do calçado em Portugal que fazem parte integrante desta investigação – Augustha, Egídio Alves, Entrudo, Friendly Fire e Josefinas – da seguinte forma:

		Capacidades de liderança	
		Alto	Baixo
Capacidades digitais	Alto	<p>Digital Masters</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augustha • Josefinas 	<p>Fashionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrudo • Friendly Fire
	Baixo	<p>Conservatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egídio Alves 	<p>Beginners</p>

Figura 34 – Classificação dos casos de estudo segundo os níveis de capacidade digital e de liderança

Fonte: Elaboração da autora segundo Westerman et al. (2014a, p. 25)

É possível considerar a Entrudo e a Friendly Fire como *Fashionistas* dado o baixo nível de capacidades de liderança e o alto nível de capacidades digitais. Estas empresas adotaram rapidamente várias tecnologias e canais digitais para se aproximarem do cliente, mas sem uma visão holística e uma estratégia clara e bem definida que contemple toda a empresa, de uma forma coordenada. Esta condição verifica-se principalmente na Entrudo, uma vez que a empresa se encontra no meio digital desde o seu início. Até há cerca de dois anos, quando inaugurou a sua loja *online*, era possível considerar a Friendly Fire como *Beginner*, dada a sua presença exclusivamente no meio físico e atitude extremamente cautelosa. Pelo contrário, a Egídio Alves foi considerada como *Conservative*, dado o alto nível de capacidades de liderança e o baixo nível de capacidades digitais. Esta empresa apresenta uma visão holística e uma estrutura organizacional eficazes comparativamente com a adaptação à tecnologia pois, observaram-se poucas funcionalidades digitais avançadas e integradas na empresa. Já a Augustha e a Josefinas são as empresas com mais sucesso digital, caracterizadas por um alto nível de capacidades de liderança e um alto nível de capacidades digitais, em especial a Josefinas. Desta forma, é possível classificar estas duas empresas como *Digital Masters*, considerando a sua forte visão digital e holística de como as tecnologias e os canais digitais alcançarão e se comprometerão efetivamente com essa visão.

6.2. Contributos e Implicações

O presente trabalho contribui com conhecimento acerca do complexo processo de transformação digital, dado que revela as razões pelas quais as empresas se transformam digitalmente, ilustrando as motivações internas, bem como os estímulos externos. O principal contributo desta investigação científica prende-se com o facto de perceber, na prática, como as empresas foram constantemente adaptando o seu modelo de negócio à volatilidade tecnológica que se vive quase diariamente na era digital. Dada a escassez de informações sobre a forma como as empresas alteram a sua gestão no sentido de responderem aos desafios contínuos da era digital, a presente investigação poderá suscitar a atenção por parte da comunidade académica, como forma de expandir investigações relacionadas com o tema.

Importa, ainda, salientar os contributos para a gestão. Embora a realidade empresarial nacional ainda não tenha sido, na sua maioria, submetida ao processo de transformação digital, está é uma tendência que se acentuará nos próximos anos. O presente trabalho de investigação científica

contribui com conhecimento para as empresas que pretendam reunir os seus esforços neste extenso processo de mudança organizacional, fornecendo uma melhor compreensão das dimensões definidas como relevantes para o processo de transformação digital. A par disso, a investigação poderá ser um ponto de partida para as empresas que pretendam iniciar um processo de transformação digital ou até reforçar o sucesso digital, contribuindo para uma inspiração e orientação por meio da aprendizagem com as empresas que já o fizeram ou que se encontram numa fase superior de maturidade digital. Assim, o presente estudo faculto o acesso a um conjunto de informações relevantes sobre as práticas contemporâneas.

6.3. Limitações do estudo

Apesar dos contributos para a teoria e para a gestão, o presente trabalho de investigação científica apresenta, naturalmente, as suas limitações. A primeira limitação prende-se com o facto de as conclusões serem limitadas aos casos estudados e, por esse motivo, um número maior de empresas seria mais vantajoso para o estudo. A segunda limitação é relativa à técnica de recolha de dados utilizada pois, derivado às limitações de acesso a alguns entrevistados, uma entrevista foi realizada via *e-mail*, tratando-se de uma entrevista estruturada, e duas entrevistadas, embora tratando-se de entrevistas semiestruturadas, foram realizadas através do telefone. Desta forma, não foi possível a observação de reações espontâneas sobre as questões, restringindo de alguma forma as respostas às perguntas colocadas. Adicionalmente, poderá ter prejudicado a riqueza das respostas, dada a dificuldade da entrevistadora em criar uma interação para melhor observação do entrevistado e do seu contexto. A terceira limitação deve-se ao facto de o meio digital se mudar quase diariamente, o que implica alguns constrangimentos no que respeita à recolha e interpretação de dados secundários, quanto à sua viabilidade ou obsolescência. A quarta limitação deve-se à profundidade dos dados, visto que algumas empresas não aprofundaram um tópico importante, como a presença em plataformas *online* de *e-marketplaces*.

6.4. Sugestões para investigação futura

Ainda existe muita investigação que precisa de ser feita relativa ao tema digital. Após a conclusão da presente dissertação, é possível destacar algumas ideias que possam ser interessantes para futuras investigações.

Devido à limitação dos casos em estudo, sugere-se uma futura investigação alargada a mais empresas do setor do calçado, que operem em diferentes segmentos de mercado e com diferentes dimensões organizacionais, de forma a ter uma maior abordagem acerca do tema. Sugere-se ainda que, devido à limitação da profundidade dos dados, futuras investigações poderão incluir empresas do setor que operem em diferentes negócios digitais, com foco no desenvolvimento do negócio através de *e-marketplaces*, dado ser uma forma de venda *online* importante paralela à venda na própria loja *online*.

Tendo em conta que o desenvolvimento do negócio no meio digital é uma abordagem cada vez mais utilizada pelas empresas, futuras investigações poderão focar-se num outro setor de atividade em específico, do âmbito nacional, pois seria relevante perceber se os resultados divergem ou não do exposto. Considerando que a presente investigação se foca num só setor de atividade, futuras investigações poderão também englobar empresas de diferentes setores como forma de perceber se os resultados variam ou não entre os diversos casos.

Por último, sugere-se que a par das entrevistas e observação, futuras investigações apresentem uma componente quantitativa sobre a perceção dos clientes acerca dos esforços de transformação digital das empresas, de forma a tornar a investigação mais enriquecedora.

BIBLIOGRAFIA

- ACEPI. (2019). *Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal - Edição 2019*.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. Em N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377–392). Sage Publications, Inc.
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- APICCAPS. (1994). *Plano Estratégico para a Indústria do Calçado 1994*.
- APICCAPS. (2010). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - Monografia Estatística 2009*.
- APICCAPS. (2013). *Footure 2020 Plano Estratégico - Cluster do Calçado*.
- APICCAPS. (2018). *Monografia Estatística - Cluster do calçado 2018*.
- APICCAPS. (2019a). *Facts & Numbers 2019*.
- APICCAPS. (2019b). *Indústria 4.0: Calçado na frente*. <https://www.apiccaps.pt/news/industria-40-calcado-na-frente/4184.html>
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357–370.
- Balasyan, I., & Casais, B. (2018). Keeping Exclusivity in an e-Commerce Environment: the Case of Farfetch.com and the Market of Luxury Clothes. *International Journal of Marketing, Communication and New Media, Special Issue 4 – Luxury Marketing*, 6–27.
- Banco de Portugal. (2018). *Análise setorial da indústria do calçado 2012-2016*.
- Banco de Portugal. (2019). *Quadros do Setor*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bartels, A. (2000). *The difference between e-business and e-commerce*. Computerworld. <https://www.computerworld.com/article/2588708/e-commerce-the-difference-between-e-business-and-e-commerce.html>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Baye, I., von Schlippenbach, V., & Wey, C. (2018). One-Stop Shopping Behavior, Buyer Power and

- Upstream Merger Incentives. *Journal of Industrial Economics*, 66(1), 66–94.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(Special Issue 2 – Digital Business Strategy), 471–482.
- Bodanzky, A., dos Santos, J. R. L., Mont’Alvão, C., & Quaresma, M. (2019). Mass customization and dynamic reconfiguration of incomplete products. *DAT Journal*, 4(1), 52–64.
- Bugshan, H., & Attar, R. W. (2020). Social commerce information sharing and their impact on consumers. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 1–8.
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. da. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173–188.
- Caro, F., & Sadr, R. (2019). The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. *Business Horizons*, 62(1), 47–54.
- Carmo, M. (2011). *The Alphabet and the Algorithm*. MIT Press.
- Casais, B. (2020). *Gestão da Distribuição em e-Marketplaces*. Agrocluster Ribatejo.
- Chae, B. (Kevin), McHaney, R., & Sheu, C. (2020). Exploring social media use in B2B supply chain operations. *Business Horizons*, 63(1), 73–84.
- Chaffey, D., Hemphill, T., & Edmundson-Bird, D. (2019). *Digital Business and E-commerce Management* (7.ª ed.). Pearson.
- Colás Bravo, M. P. (1992). La Metodologia Cualitativa. Em M. P. Colás Bravo & L. B. Eisman (Eds.), *Investigación Educativa* (pp. 249–290). Alfar.
- Comissão Europeia. (2020). *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade de 2020 - Portugal*.
- Conselho das Finanças Públicas. (2018). *Riscos Orçamentais e Sustentabilidade das Finanças Públicas*.
- Coppolaro, L., & Lains, P. (2013). Portugal and European Integration, 1947–1992: an essay on protected openness in the European Periphery. *e-Journal of Portuguese History*, 11(1), 61–81.

- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.ª ed.). Edições Almedina, S.A.
- Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, *62*(2), 259–266.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). *The Fourth Industrial Revolution is here - are you ready?*
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, *55*(2), 1–12.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª ed.). Atlas.
- Gobble, M. A. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, *61*(5), 66–71.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(2), 57–63.
- Goran, J., LaBerge, L., & Ramesh, S. (2017). Culture for a digital age. Em *McKinsey Quarterly*.
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, *78*, 146–157.
- Hajli, M. N. (2013). A research framework for social commerce adoption. *Information Management & Computer Security*, *21*(3), 144–154.
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, *56*(3), 387–404.
- Hajli, M. N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, *35*(2), 183–191.
- Hamel, G., & Tennant, N. (2015). The 5 Requirements of a Truly Innovative Company. Em *Harvard Business Review*.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, *54*(3), 265–273.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, *15*(2), 123–139.

- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. Em Norman K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428–444). Sage Publications, Inc.
- Isaias, P., Sousa, I. D. de, Carvalho, L. C., & Alturas, B. (2017). *E-Business e Economia Digital* (1.ª ed.). Sílabo, Lda.
- Johnson, G., Whittington, R., Kevan, S., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy* (11.ª ed.). Pearson Education Limited.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison-Wesley.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Em *MIT Sloan Management Review and Deloitte*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. Em *MIT Sloan Management Review and Deloitte*.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons*, 54(3), 253–263.
- Karavdic, M., & Gregory, G. (2005). Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. *Marketing Theory*, 5(1), 75–104.
- Kumar, S., Joshi, P., & Saquib, Z. (2015). Ubiquitous Commerce : The New World of Technologies. *International Journal of Life Science and Engineering*, 1(2), 50–55.
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60–69.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce 2017: business, technology, society* (13.ª ed.). Pearson.
- Lee, S. K. J. (1992). Quantitative versus qualitative research methods - Two approaches to organisation studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87–94.
- Lin, X., Li, Y., & Wang, X. (2017). Social commerce research: Definition, research themes and the trends. *International Journal of Information Management*, 37(3), 190–201.

- Lin, X., Wang, X., & Hajli, N. (2019). Building E-Commerce Satisfaction and Boosting Sales: The Role of Social Commerce Trust and Its Antecedents. *International Journal of Electronic Commerce*, 23(3), 328–363.
- López-López, D., & Giusti, G. (2020). Comparing Digital Strategies and Social Media Usage in B2B and B2C Industries in Spain. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(2), 175–186.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Maykut, P., & Morehouse, R. E. (2002). *Beginning qualitative research: A philosophical and practical guide* (4.^a ed.). Routledge.
- Monitor Company. (1994). *Construir as vantagens competitivas de Portugal*.
- Newman, D. (2018). *Understanding The Six Pillars Of Digital Transformation Beyond Tech*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/05/21/understanding-the-six-pillars-of-digital-transformation-beyond-tech/#2cc440ef3f3b>
- NovaSBE Center for Digital Business, & EY. (2018). *Estudo da Maturidade Digital das empresas portuguesas*.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.
- Quaddus, M., & Achjari, D. (2005). A model for electronic commerce success. *Telecommunications Policy*, 29, 127–152.
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547–566.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4.^a ed.). Pearson Education.
- Schaupp, L. C., & Bélanger, F. (2014). The Value of Social Media for Small Businesses. *Journal of Information Systems*, 28(1), 187–207.
- Sena-Dias, P., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2015). *Back to the Footure : The Changing Portuguese Footwear Industry*.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *Qualitas Revista Eletrónica*, 17(1), 1–14.
- Silva, M. (2019). A Arte de Fazer Sapatos: Modos de Fazer e de Apresentar na Indústria de Calçado Portuguesa. *Cadernos de Arte e Antropologia*, 8(1), 29–45.
- Sisko Maarit Lipiäinen, H., Ensio Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286.
- Statista. (2020). *Number of social network users worldwide from 2010 to 2023*. <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Subramaniam, M., Iyer, B., & Venkatraman, V. (2019). Competing in digital ecosystems. *Business Horizons*, 62(1), 83–94.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683–693.
- von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517–524.
- Wang, X., Tajvidi, M., Lin, X., & Hajli, N. (2019). Towards an Ethical and Trustworthy Social Commerce Community for Brand Value Co-creation: A trust-Commitment Perspective. *Journal of Business Ethics*.
- Watson, R. T., Pitt, L. F., Berthon, P., & Zinkhan, G. M. (2002). U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 333–347.
- Westerman, G. (2018). Your Company Doesn't Need a Digital Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1–5.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014a). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014b). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista à Augustha

Bom dia/Boa tarde.

O meu nome é Cátia Caldas. Sou aluna da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e frequento o segundo ano curricular do Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. O objetivo desta entrevista é recolher informações sobre as dimensões de transformação digital ao nível da capacidade de liderança (estratégia, liderança e cultura) e ao nível da capacidade digital (modelo de negócio, pessoas, operações/processos, experiência do cliente, produtos e rede de valor integrada), que me propus a analisar, presente na minha dissertação de mestrado, cujo tema é “O processo de transformação digital em empresas de calçado em Portugal”.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obter o máximo de informação empírica e conseguir assim enriquecer o conhecimento gerado na minha investigação.

Questão 1: A Augustha é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que se significa o digital para a Augustha?

Resposta: A Augustha opera no digital desde o início. Tendo em conta a natureza do setor e o segmento em que estamos a trabalhar, não o veria de outra forma. O facto de o negócio, até ao momento, ser 100% digital faz com que o *awareness* da marca seja muito mais eficaz do que se não trabalhássemos desta forma.

Questão 2: Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio? Se a Augustha já iniciou a atividade com um modelo de negócio digital, quais foram as motivações para tal?

Resposta: O modelo de negócio foi sempre o mesmo, desde o início. Como referi na questão anterior, não veria o início do projeto de outra forma. A Augustha é uma marca posicionada no segmento de luxo, portanto a sua atividade em Portugal será limitada. O foco são os mercados com maior poder de compra. Para conseguirmos chegar a esses mercados, a intervenção teria de

ser necessariamente digital. O digital fará sempre parte do nosso modelo de negócio, mesmo depois de introduzirmos a componente “offline”.

Questão 3: Existe um plano estratégico definido, a médio e longo prazo, para a Augustha? Como definem os objetivos para o plano estratégico? Como avaliam a progressão e se estão a cumprir esses objetivos?

Resposta: Existe sim. Neste momento estamos focados em criar o *awareness* da marca, essencial para que depois possamos dar os passos seguintes. Nesta fase, os nossos esforços estão em criar *engagement* nas redes sociais, através de campanhas no *Instagram*, através de parcerias com *influencers* que consideramos que seguem a mesma linha de valores da Augustha, através de interações com os nossos seguidores (respostas a comentários). A par disto, estamos a criar parcerias com lojas de comércio *online*. Poderíamos estar presentes numa loja física em Lisboa, porém dada a situação atual (pandemia) optamos por aguardar mais uns meses. Poderíamos também estar em duas lojas físicas em Londres e Nova Iorque, porém entendemos que o posicionamento dessas mesmas lojas não condiz com o da Augustha. Preferimos crescer mais devagar, mas com a certeza que estamos a dar os passos certos. Muito em breve vamos contratar os serviços de uma agência de Relações Públicas da Índia. De uma forma muito resumida, essa agência permitirá que possamos calçar celebridades mundiais nos principais eventos de moda e estabelecer acordos com as principais plataformas/lojas de comércio *online* e *offline*. A longo prazo, o nosso objetivo será ter lojas próprias nas principais cidades do mundo.

Questão 4: De que forma integram as tecnologias digitais na estratégia de negócio?

Resposta: A Augustha é 100% digital, portanto para nós não há nada de “estranho” em relação ao digital. Sabemos que ferramentas são as mais importantes e depois é só usá-las da melhor forma.

Questão 5: Qual é a visão da Augustha, ou seja, no que pretendem que a Augustha se torne no futuro, a médio e longo prazo? Como comunicam essa visão e motivam todos os colaboradores da empresa?

Resposta: O meu objetivo é que a Augustha se torne num dos principais *players* mundiais no setor em que está inserida. Pretendo que a Augustha um dia venha a competir diretamente com uma *Versace* ou uma *Gucci*. Sei que vou chegar lá. Pode demorar algum tempo, sei que vai demorar, mas tenho a certeza que a Augustha tem a força suficiente para estar ao lado das principais marcas do mundo no setor. Por enquanto o foco são os sapatos, mas a médio prazo a marca contará com acessórios e bolsas também.

Questão 6: Como é que a Augustha encara o cliente? E o risco? E as relações interfuncionais e interdepartamentais?

Resposta: Não existe empresa com fins lucrativos que sobreviva sem clientes. A satisfação do cliente é um aspeto-chave para que qualquer negócio se mantenha vivo. Clientes satisfeitos são sinónimo de conversões em vendas. Há também aqui uma questão que eu considero importante, que tem a ver com a surpresa. Nunca devemos considerar nada por adquirido, mas sim procurar fazer sempre melhor e surpreender o cliente quando ele menos espera. A cortesia é outro aspeto que saliento: “namorar” o cliente, mesmo quando a relação já é longa. Nas nossas vidas, enquanto clientes, também gostamos de ser surpreendidos, de nos sentirmos especiais. As empresas deveriam de pensar mais nestes pormenores, essenciais para qualquer negócio.

Não quero ser radical ao ponto de dizer que sou propensa ao risco. Posso assumir que sou pouco avessa ao risco. Com isto quero dizer que primeiro olho para onde me atiro, mas depois atiro-me com facilidade. E esta minha forma de encarar a vida reflete-se na Augustha. A Augustha é uma marca que se está a instalar aos poucos no mercado, muito graças à ausência do medo que o risco provoca na maior parte das pessoas. Algumas das decisões que tomo não seriam tomadas por pessoas avessas ao risco. Mas, no meu ponto de vista, quem tem um negócio tem de sentir a adrenalina a correr nas veias em certas alturas. A ansiedade de saber que frutos é que me vai trazer certa decisão faz-me falta. Não há negócio de sucesso que não tenha, ao longo da sua vida, experienciado decisões de risco.

Por enquanto, não tenho qualquer colaborador direto. Tenho sim, uma empresa subcontratada por mim que cuida de toda a comunicação da Augustha nas redes sociais e se encarrega de

procurar e estabelecer contacto com *digital influencers*. Pontualmente tenho um fotógrafo que realiza sessões fotográficas para a Augustha. Tenho, também, o designer da marca, que realiza trabalhos pontuais. Não são colaboradores diretos, porém são pessoas que estão ao meu lado desde o início e com as quais tenho feito um percurso sólido, que ainda está a começar, mas que sabem onde quero chegar com a Augustha. As pessoas são os alicerces de um negócio. Todos os fundadores de empresas deviam pensar nisto de forma muito séria.

Questão 7: Como nasce a decisão de adotar uma determinada tecnologia digital e quem gere e coordena a sua implementação?

Resposta: A decisão final será sempre minha. As ideias podem vir de qualquer uma das pessoas que trabalhe comigo. A coordenação poderá estar afeta a uma dessas pessoas, mas sempre sob a minha supervisão.

Questão 8: Qual a relevância das tecnologias digitais nos processos operacionais da Augustha? Porquê?

Resposta: Os sapatos da Augustha são produzidos numa das melhores e mais conceituadas fábricas de calçado em Portugal. Nessa fábrica é privilegiado o trabalho manual, aliado às melhores matérias-primas. Foi opção minha fazer os sapatos da forma mais manual possível, pensando na criação de valor. O segmento do luxo implica um conjunto de particularidades para que uns sapatos possam valer 500€. Um bom posicionamento é fulcral. Se transmitirmos ao cliente que os sapatos são feitos com as melhores peles, de forma manual, quase exclusiva, numa fábrica que os produz da melhor forma, isto aliado à passagem de valores de poder, estatuto, exclusividade, faz com que a nossa mensagem chegue da forma correta ao nosso mercado alvo.

Questão 9: Quais os canais digitais que utilizam para interagir internamente entre colaboradores? Para que efeito?

Resposta: Essencialmente o *e-mail*. Tratamos quase tudo por esta via. Eu não tenho redes sociais, por opção própria, portanto privilégio o *webmail* da Augustha como forma de conseguir chegar ao contacto com as pessoas que trabalham comigo.

Questão 10: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Augustha? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências do cliente?

Resposta: A experiência de compra é essencial para a Augustha. O segmento do luxo é um segmento que considero muito sensível. Ou seja, deve haver lugar a uma experiência de compra o mais surpreendente possível para que o cliente se sinta especial. Aqui a satisfação não é suficiente. Temos mesmo de surpreender e provocar em cada cliente a sensação de que é realmente especial, ao mesmo tempo que transmitimos todos os valores da Augustha para o cliente. Um dos aspetos que considero importante é o tempo de entrega de cada encomenda. Cada envio demora, no máximo, 2 dias a chegar à casa de cada cliente. Independentemente do local do mundo onde se encontre. Quem compra uns sapatos de 500€ não pode esperar uma semana. Para além disto, o cliente tem a opção de criar uma mensagem personalizada que depois seguirá juntamente com a encomenda, impressa num papel especial da Augustha. A acompanhar os sapatos segue um saco de pano com o logotipo da Augustha para que cada cliente possa levar os sapatos para onde quiser de uma forma mais segura e cuidada. Pretendemos acrescentar, no futuro, mais aspetos que enriqueçam a experiência de compra do cliente.

Questão 11: Quais os canais digitais que utilizam para interagir com os clientes? Para que efeito?

Resposta: Redes sociais, *e-mail* da Augustha, formulário do *website*. São estes os três canais que dispomos para comunicar com cada cliente. Os contactos são, na maioria dos casos, para esclarecer pequenas dúvidas: preço, tamanho, etc. Temos um cuidado constante com tudo o que é escrito nas nossas redes sociais. Procuramos manter uma linha de elegância e respeito com todos que interagem com a marca, mesmo quando nos deparamos com comentários menos desejados.

A Augustha também está presente num *e-marketplace*: Pu.rist. Porém, o objetivo a curto prazo é entrar nas principais plataformas tais como Farfetch e My Theresa. A maior vantagem é, sem dúvida, conseguir chegar a um maior número de pessoas. Por outro lado, a necessidade de partilhar lucro com os *e-marketplaces* constitui uma desvantagem.

Questão 12: De que forma as tecnologias digitais permitem um nível superior de personalização/customização dos produtos?

Resposta: Por enquanto, a Augustha não oferece o serviço de customização. É algo que pretendemos oferecer, a médio prazo. Na minha perspetiva, o facto de podermos oferecer ao cliente a possibilidade de ter um determinado modelo de sapatos na cor e material que lhe agrada mais, estamos a criar valor. Estamos a acrescentar valor. É, sem dúvida, um fator de diferenciação que pretendemos incluir no nosso modelo de negócio num futuro próximo.

Questão 13: Qual a relevância das tecnologias digitais na rede de valor, ou seja, nos processos externos da Augustha? Porquê?

Resposta: Relevância extrema. O digital permite-nos chegar mais longe, sem sairmos de “casa”. Podemos estar sentados no nosso sofá e, ao mesmo tempo, estarmos a comunicar e a criar relações com um qualquer parceiro na outra parte do mundo. Em breve vamos estabelecer um contrato com uma agência de Relações Públicas da Índia, graças à comunicação através do digital. De outra forma, muito provavelmente não conseguiríamos chegar a este contacto que será tão importante para o crescimento da Augustha ao nível internacional.

Questão 14: Quais os canais digitais que utilizam para interagir com os fornecedores, distribuidores e retalhistas? Para que efeito?

Resposta: *E-mail* da Augustha. Dada a natureza dos contactos/conversas, não utilizamos as redes sociais para comunicar com os nossos fornecedores. É tudo via *e-mail* ou telefone.

Questão 15: Na sua perspetiva, que mudanças vê na Augustha em relação ao futuro digital?

Resposta: A Augustha procura estar sempre atualizada de forma a acompanhar as várias mudanças ao nível do digital. Numa era em que tudo parece tão instável e efémero, existe a necessidade de estarmos sempre na linha da frente para ver o que vem aí e conseguirmos adaptar-nos ao que de novo surge. A mudança é uma constante.

Agradecida pelo tempo disponibilizado.

Anexo 2 – Entrevista à Egídio Alves

Egídio Alves – Sim Cátia? Podemos começar então?

Entrevistadora – Vamos então começar Sr. Egídio?

Egídio Alves – Sim, sim, esteja à vontade Cátia.

Entrevistadora – Pronto. Deixe-me só lembrá-lo que estou a gravar a chamada para eu depois transcrever, está bem?

Egídio Alves – Sim, sim, esteja à vontade.

Entrevistadora – Então, a Egídio Alves é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que significa o digital para a empresa?

Egídio Alves – É assim, o digital é muito importante para a empresa no sentido da divulgação, da exposição da marca. É muito importante nesse sentido porque conseguimos chegar ao mundo inteiro. Eu, por exemplo, tenho serviços de *private label* na marca, onde faço trabalhos para outras marcas também, e tenho recebido contactos dos Estados Unidos, Alemanha, Grã-Bretanha, Espanha, portanto faço muitos projetos para fora.

Entrevistadora – Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio? Não sei se já iniciou com um modelo de negócio digital ou se depois fez essa alteração ao longo do tempo...

Egídio Alves – O digital foi logo uma das primeiras coisas pensadas quando abri a empresa. Eu sou licenciado em comunicação também, também tenho experiência. Pronto, sou licenciado em design de comunicação e tenho muito experiência em marketing, comunicação e gosto muito. Já é uma coisa minha, pessoal. Gosto de comunicar e, portanto, foi uma das coisas que eu quis fazer logo no início, foi abrir um *site* logo de imediato com a marca.

Entrevistadora – Ok. E de que forma é que integram as tecnologias digitais na estratégia de negócio da empresa?

Egídio Alves – Eu integro em tudo, desde a venda *online*, desde a publicação de *newsletters*, vídeos... Portanto, eu integro em tudo *online*, a empresa.

Entrevistadora – Ou seja, na estratégia geral da empresa já está estipulado como é que vão entrar no digital, certo?

Egídio Alves – Sim, sim, sim.

Entrevistadora – Então, existe um plano estratégico definido para a empresa? Como definem os objetivos para o plano estratégico?

Egídio Alves – O plano estratégico é avaliar os prós e os contras, logo de imediato o que é que o digital nos pode trazer de benefício e o que pode trazer de não benefício. Eu, neste momento, posso ser sincero, para mim o digital é 100% ou 99% benefício. Nós comunicamos um produto singular, um produto com muita identidade, portanto temos recebido sempre bons *feedbacks*, recebemos encomendas do mundo inteiro, portanto o digital a mim só tem trazido boas surpresas.

Entrevistadora – Ok. Então estão a atingir os objetivos que já estavam previamente planeados?

Egídio Alves – Sim, sim, sim. Completamente! Completamente!

Entrevistadora – Como é que avaliam essa progressão, ou seja, se estão a cumprir os objetivos ao longo do tempo?

Egídio Alves – Sim, estamos. Sem dúvida! Era isso que eu ia dizer agora, eu não me vejo a fazer nada de novo a não ser substituir uma plataforma para uma diferente porque o digital também está sempre a evoluir e claro que às vezes é importante alterar a plataforma, alterar a imagem fotográfica, a comunicação... Portanto, alterar às vezes um bocadinho esses parâmetros, mas não mesmo mudar radicalmente a estratégia digital porque eu acho que ela está bem definida.

Entrevistadora – Ok. Então, em relação à visão da Egídio Alves, qual é a visão? Ou seja, no que pretendem que a Egídio Alves se torne no futuro, a médio e longo prazo?

Egídio Alves – É assim, a minha visão é a marca propagar-se pelo mundo inteiro. Neste momento, nós comercializamos 60% a 70% no mercado nacional e o restante no mercado internacional. Claro, agora com a Covid-19 tudo mudou e parou, mas espero que esta fase passe muito rápido porque precisamos de continuar a vender e de ir mais longe. Portanto, eu estou sempre à procura de mais investidores, novos agentes comerciais para poder ter a marca em cada país pelo mundo. Quero ter lojas em Nova Iorque, quero ter lojas em Paris, quero ter lojas em Milão...

Entrevistadora – Estar presente no mundo inteiro, levar o calçado português ao mundo inteiro e neste caso a Egídio Alves, não é?

Egídio Alves – Exatamente! Eu já o faço e quero fazer mais, como é obvio.

Entrevistadora – Pronto, e como é que comunica essa visão a todos os colaboradores da empresa? Não sei quantos colaboradores é que tem, mas como é que comunica essa visão a todos os colaboradores e os motiva também?

Egídio Alves – É assim, eu dou uma espécie de formação quando contrato alguém. Explico basicamente que a marca é uma imagem, é uma identidade, é uma organização. Neste caso, explico o digital também porque eu trabalho muito as redes sociais. Portanto, tento interiorizar neles todo este percurso também. Explico-lhes um bocadinho como é que é, mostro-lhes como devem trabalhar o *backoffice* também, eles também trabalham o *backoffice* do *site*, já sabem rever as encomendas, já sabem enviar *newsletters*, já sabem trabalhar um bocadinho. Claro que sou eu que controlo tudo e dou-lhes o "ok" para avançarem com qualquer situação, mas basicamente eles estão completamente integrados.

Entrevistadora – Ok. Quantos colaboradores é que tem, Sr. Egídio?

Egídio Alves – Tenho dois.

Entrevistadora – Dois, ok!

Egídio Alves – Eu não sou fábrica, eu sou um *showroom* e subcontrato tudo.

Entrevistadora – Ok, muito bem. Como é que a empresa encara o cliente, ou seja, se há uma única visão do cliente?

Egídio Alves – Para mim o cliente é prioritário, é a pessoa que eu tenho de tratar melhor. Não é que seja algo “*fake*”, que não é, mas nós sem o cliente não vivemos. Portanto, só para lhe dar o exemplo, nesta altura da Covid-19, nós já suspendemos duas coleções por causa dos clientes. Não querem comprar porque não têm quem compre também. Portanto, neste momento, o cliente para mim é tudo. Sempre foi desde o início. A área comercial de uma empresa é a mais importante.

Entrevistadora – Ok. E o risco?

Egídio Alves – O risco como assim? Em que nível?

Entrevistadora – Se a empresa está disposta ao risco, ou seja, se é propensa ao risco ou se tem medo de arriscar?

Egídio Alves – Nós a nível do risco, claro que somos meticolosos, estudamos tudo muito bem. Por exemplo, ir fazer uma feira internacional é um risco. Gastámos 30 a 40 mil euros e não

sabemos se vamos trazer isto em encomendas ou de vendas. Normalmente nunca trazemos, é um risco muito grande. Basicamente acaba por ser uma exposição da marca e não temos mais nada. Portanto, é um risco. E corremos muitos riscos. Todas as épocas que lanço uma coleção, é um risco. Estou a criar uma coleção que custa 10 mil euros ou 15 mil euros e não sei se ela vai ter sucesso ou não. Portanto, acredito na marca, todas as épocas têm corrido muito bem, mas não sei se o cliente vai comprar aquilo que eu estou a esperar. Portanto, nós temos volumes de negócio a atingir também.

Entrevistadora – Claro, acaba por ser sempre um risco, não é?

Egídio Alves – Sem dúvida!

Entrevistadora – O cliente pode gostar como não gostar, há sempre esse risco. Agora, relativamente às relações interfuncionais e interdepartamentais, ou seja, há partilha de conhecimento e cooperação entre colaboradores de diferentes funções e departamentos?

Egídio Alves – Basicamente eu subcontrato mais de vinte serviços fora. Portanto, acabam por ser meus funcionários, são subcontratados e todos eles colaboram imenso com a marca. Por exemplo, colocar a marca numa fábrica dois anos, um ano a dois anos, para que a fábrica consiga sentir o peso que a marca tem para eles, se devem trabalhar com mais qualidade, com menos qualidade. Portanto, eu consegui transmitir isso aos meus colaboradores e subcontratados. Portanto, eles trabalham a marca ao nível que ela é, que é uma marca de luxo. Portanto, é nesse sentido que todos têm trabalhado e cooperado.

Entrevistadora – Muito bem. E como é que nasce a decisão de adotar uma determinada tecnologia digital? Por exemplo, a entrada numa determinada rede social.

Egídio Alves – Isso já foi muito no início. Por exemplo, nós temos bastantes seguidores nas redes e trabalhamos diariamente. Todos os dias fazemos uma publicação de um produto novo, de um artigo novo e, portanto, trabalhamos sempre em coerência com isso.

Entrevistadora – Mas é o Sr. Egídio que está responsável por essa parte ou tem uma pessoa responsável por isso?

Egídio Alves – É 50/50. Tenho uma empresa digital que é subcontratada e depois sou eu que faço o *backoffice*. Subcontrato a fotografia também, mas sou eu que depois tenho sempre um dedo em tudo.

Entrevistadora – Ok, muito bem. Quais são os canais de comunicação digital que utilizam para interagir internamente, ou seja, os colaboradores entre si?

Egídio Alves – Não utilizamos nenhuma plataforma digital.

Entrevistadora – Não?

Egídio Alves – Não.

Entrevistadora – Ok...

Egídio Alves – Usamos o *e-mail* só. Muito o *e-mail*, mas basicamente é só. Não trabalhamos com nada mais digital que eu esteja a ver.

Entrevistadora – Ok. Então, considera que a experiência do cliente é entendida como importante, como já estivemos a falar. De que forma procuram melhorar e personalizar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências do cliente?

Egídio Alves – Peço desculpa, repita outra vez Cátia que eu não percebi.

Entrevistadora – Estava-lhe a perguntar de que forma procuram melhorar e personalizar a experiência do cliente e corresponder às suas expectativas e exigências.

Egídio Alves – Nós pretendemos sempre otimizar ao máximo, a 100%, para que as plataformas digitais sejam fáceis de aceder, sejam fáceis de fazer uma encomenda, sejam fáceis de fazer perguntas, questões, dúvidas que tenham sobre a marca... Portanto, estamos sempre disponíveis. Quando sai um produto novo digital, nós gostamos de ouvir se vale a pena adquirir ou não. Portanto, fazemos dali uma avaliação a tudo.

Entrevistadora – Ok. Mas procuram de alguma forma personalizar a experiência do cliente, ou seja, diferenciar a experiência de compra?

Egídio Alves – Sim, sim, sim. Nós procuramos isso, a diferenciação sempre. Aliás, a nossa marca, eu digo a nossa porque nós somos uma equipa concreta, procuramos a diferenciação. Sempre foi assim e sempre será.

Entrevistadora – Ok. E quais são os canais de comunicação digital que utilizam para interagir com os clientes?

Egídio Alves – Para interagir com os clientes?

Entrevistadora – Sim! Os principais canais, sim.

Egídio Alves – Redes sociais, principalmente.

Entrevistadora – Que tipo de redes sociais?

Egídio Alves – *Facebook, Instagram...* Esses são os principais, *Facebook e Instagram*. O *LinkedIn* é mais profissional no sentido de agentes, de compradores, de fornecedores... O *LinkedIn* também é muito importante.

Entrevistadora – Sim, a comunicação com outras empresas. Ia-lhe perguntar sobre a plataforma de comércio eletrónico. É a plataforma mais usada para quem quer comprar?

Egídio Alves – Não, porque nós não vendemos só no *online*. Nós vendemos de porta a porta. Nós queremos vender em massa, portanto nós não queremos vender um par só, não queremos vender para uma loja 30 ou 40 pares. Nós fazemos a coleção, temos cerca de 50/60 modelos, temos um *showroom* cá em São João da Madeira e, portanto, muitos dos clientes vêm cá ter connosco. Os clientes de mais longe, nós vamos ter com eles. Eu tenho vendedores na zona Sul, na zona Centro e no Norte e, portanto, depois pegam nas amostras e vão mostrar aos clientes e os clientes fazem as suas compras, as suas aquisições pessoalmente.

Entrevistadora – Ok. Por exemplo, agora com os *digital influencers*, qual é a sua opinião sobre isso?

Egídio Alves – Pronto, não sei se sabe, mas eu comecei... A marca tornou-se muito conhecida inicialmente porque comecei a calçar figuras públicas na televisão.

Entrevistadora – Sim! Tive oportunidade de ver, sim.

Egídio Alves – Logo, eu acabo por ter muitas parcerias com vários *showrooms*, com muitos *stylists*, com muitos estilistas e, portanto, que querem sapatos e eu ofereço muitos sapatos em troca de publicidade gratuita. Portanto, quando ofereço sapatos para a televisão, tenho o logotipo a sair no fim do programa, quando calço uma celebridade para ir a uns globos de ouro, ela identifica a marca nas redes sociais, com o #, com o @ e a marca... E, portanto, utilizamos essa imagem para publicitar a imagem da marca também.

Entrevistadora – Ok, então é mais à base de celebridades que nós vemos todos os dias na televisão do que propriamente *bloggers*?

Egídio Alves – Sim, eu acabo por ter *bloggers* também. Algumas delas ofereço sapatos, mas não trabalho com muitas. Eu acho que aqui em Portugal não há assim tantas e tão boas como

nós poderíamos ter. Sinto que lá fora, definitivamente, há mais populares. Por exemplo, eu tenho um *showroom* em Los Angeles que envio todas as épocas cerca de 20/30 pares de sapatos oferecidos que calçam figuras públicas internacionais. Os nossos sapatos já desfilaram nas *red carpets* dos *Grammys*, dos *Emmys*, dos Globos de Ouro também... Portanto, é nesse sentido que trabalhamos, em parceria.

Entrevistadora – Ok...

Egídio Alves – Depois é que vem o digital, só depois.

Entrevistadora – Sim, também começaram nessa vertente, com as celebridades que nós estamos habituados a ver diariamente. As *bloggers* também vieram mais tarde...

Egídio Alves – Sim! Eu abri em 2008. As *bloggers*, só em 2015/2016 é que se começou a tornar mais popular. Pronto, e depois toda a gente se torna *influencer* aqui em Portugal. Basta ter uma cara bonita e torna-se *influencer*, e eu não considero isso profissional porque a minha marca tem uma...

Entrevistadora – Está noutra posicionamento?

Egídio Alves – Sim, tem um patamar de mulher que eu quero calçar. Eu quero calçar uma mulher dos 30 aos 60 anos, que tenha poder de compra, que tenha imagem, que tenha um bom trabalho, que seja mãe... Portanto, é essa a nossa visão.

Entrevistadora – E provavelmente a maior procura não está cá em Portugal, se calhar está lá fora...

Egídio Alves – O nosso problema a nível internacional, o nosso e de todas as marcas e empresas, é sempre as alfândegas, os transportes... Isso dificulta muito a venda internacional porque acresce ao preço do sapato.

Entrevistadora – Fora da Europa, não é?

Egídio Alves – É! Enquanto que aqui em Portugal, nós conseguimos vender e não há custos de transporte, de alfândegas, nem nada, no mercado internacional é sempre mais difícil de entrar. A concorrência é muito grande, há marcas belíssimas no mundo inteiro... Portanto, nós não nos podemos considerar o melhor dos melhores. Nós temos concorrência direta e indireta. Tenho muito concorrência direta.

Entrevistadora – Sim, a nível mundial acaba por haver muita mais concorrência...

Egídio Alves – Sim! Aqui em Portugal só tenho um concorrente direto. Indiretos tenho muitos, mas direto só tenho um.

Entrevistadora – Realmente, eu tive oportunidade de ver e a Egídio Alves é uma marca que preza pelo luxo. Aqui em Portugal não há muitas marcas que...

Egídio Alves – Tem só o Luís Onofre, mais ninguém.

Entrevistadora – De facto, aqui em Portugal, não é toda a gente que tem a capacidade de adquirir calçado de luxo...

Egídio Alves – Um par de sapatos a 200 ou 300 euros, isso é verdade. Claro que isto é uma estratégia de marketing também. Nós com um sapato de 200 euros temos uma margem de lucro superior a quem vende um sapato de 100.

Entrevistadora – Sim, sem dúvida!

Egídio Alves – Em vez de fazermos 10 000 pares, fazemos 1 000. Mas ganhamos o mesmo de quem faz 10 000 porque são mais caros.

Entrevistadora – Exatamente! E é essa a diferenciação, pelo facto de ter uma qualidade superior...

Egídio Alves – Porque a ideia é a mulher ter um produto de qualidade, que tenha uma garantia quase vitalícia. Posso dizer que os meus sapatos... eu tenho duas irmãs e elas têm sapatos de há dez anos atrás, desde que eu comecei. Ainda hoje os usam porque continuam muito modernos, as formas são modernas... Portanto, não vejo muita concorrência nesse sentido.

Entrevistadora – E o que é nacional é bom, não é?

Egídio Alves – É, sim! Neste momento, temos grandes marcas a fabricar aqui em Portugal. Temos a Moschino, Prada, Dior...

Entrevistadora – Sim! Pronto, deixe-me só perguntar relativamente aos canais digitais, se existe algum tipo de controlo nas interações que existe com o cliente?

Egídio Alves – Controlo de que tipo?

Entrevistadora – Por exemplo, se um cliente for ao *Facebook* e houver um comentário mais negativo, se há algum controlo dessa parte?

Egídio Alves – Há! Eu já tenho bloqueios automáticos no *Facebook* e no *Instagram*. As palavras de baixo calão estão bloqueadas, tem lá uma funcionalidade. Se vir um comentário mais desagradável e que seja mau para a marca, eu apago. Quando há um comentário menos agradável, mas que seja uma questão, eu faço questão de responder, não apago o comentário, e explico "Estimado cliente, a marca não prima por esses valores, prima por estes, o ideal é entrar em contacto connosco...". Nós tentamos sempre colaborar e ajudar o cliente, sempre.

Entrevistadora – E de que forma as tecnologias digitais permitem um nível superior de inovação e customização dos produtos? Não sei se a Egídio Alves faz essa customização dos produtos...

Egídio Alves – Eu tenho o serviço de personalização para as noivas, principalmente. Hoje em dia, nós temos muitas noivas que não querem calçar o sapato tradicional branco e cada vez há mais. Eu atendo cerca de 50 a 100 noivas por ano.

Entrevistadora – Isso é muito!

Egídio Alves – É, é muito é. Elas não querem o sapato branco, elas querem um sapato que depois dê para usar ou querem um sapato da cor da decoração da quinta, das flores, dos brincos... E como os meus sapatos são ordenados com muitas joias, cristais e são arrojados, elas gostam porque depois trocamos só a cor da pele.

Entrevistadora – E fazem esse serviço de personalização?

Egídio Alves – Sim.

Entrevistadora – As tecnologias digitais ajudam em algum aspeto da personalização?

Egídio Alves – Ajudam bastante. Eu tenho colaborações com outros *websites* ligados aos casamentos, *sites* ligados a eventos... Por exemplo, eu tenho um site que é o Zanky, acho que é assim que se chama, tem lá um quadradinho qualquer no *site* com imagens dos meus sapatos, a descrição da marca, o que fazemos, o que não fazemos...

Entrevistadora – Ou seja, para além da vossa plataforma de comércio eletrónico, também estão presentes noutros *sites*?

Egídio Alves – Estamos, sim. As marcas pedem-nos os sapatos e nós fornecemos os sapatos em troca de uma comissão. Elas ganham uma comissão e nós ganhamos os sapatos também.

Entrevistadora – E pode-me dizer quais são esses *sites*?

Egídio Alves – Posso. Overcube...

Entrevistadora – Sim, eu conheço! Por acaso, já estive a ver e reparei que tinha lá o nome da marca, mas que não tinha calçado disponível. É por algum motivo?

Egídio Alves – É, por causa da Covid-19. Eu suspendi duas coleções e só vamos voltar agora em Janeiro.

Entrevistadora – Ok, é uma situação excepcional.

Egídio Alves – Infelizmente, como sabe. Isto foi caótico para todos.

Entrevistadora – Infelizmente foi...

Egídio Alves – Foi...

Entrevistadora – Pronto, estava a dizer-me a Overcube...

Egídio Alves – Olhe, eu tenho mais dois só que eu não sei os nomes...

Entrevistadora – Pronto, não tem problema!

Egídio Alves – E temos o *website* egidioalves.com que dá para o mundo inteiro. Depois também tenho tipo franchising em egidioalves.us, eu acho que ele ainda está ativo. E temos o egidioalves.fr também.

Entrevistadora – Muito bem! E qual é a relevância das tecnologias digitais na rede de valor, ou seja, nos processos externos? Utiliza canais digitais para comunicar com os distribuidores, com os fornecedores, com os retalhistas?

Egídio Alves – Só o *e-mail* mesmo.

Entrevistadora – Ok. Na sua perspetiva, que mudanças vê na empresa em relação ao futuro digital?

Egídio Alves – De repente, não vejo que alterações poderão existir.

Entrevistadora – Agora com a Indústria 4.0, não vê assim nenhuma mudança que possa melhorar ao nível digital?

Egídio Alves – Assim neste momento não estou a ver nada de relevante que lhe possa dizer...

Entrevistadora – Muito bem! Sr. Egídio, já terminei as questões. Não sei se quer acrescentar alguma coisa?

Egídio Alves – Não, acho que não. Se a Cátia tiver alguma coisa a acrescentar, volte-me a ligar, esteja à vontade!

Entrevistadora – Está bem! Combinado então! Pronto, Sr. Egídio, agradeço-lhe imenso.

Egídio Alves – Obrigado eu! Alguma coisa que precise, esteja à vontade.

Entrevistadora – Muito obrigado e um bom fim-de-semana!

Egídio Alves – Bom fim-de-semana Cátia, para si também. Bom trabalho. Adeus.

Entrevistadora – Obrigado, com licença.

Anexo 3 – Entrevista à Entrudo

Entrevistadora – Maria, vou então começar com a entrevista, pode ser?

Maria Duarte – Ok, está bem, está bem.

Entrevistadora – Pronto, estou a gravar a chamada para depois eu poder transcrever, está bem?

Maria Duarte – Ok, ok.

Entrevistadora – Pronto. Então, a Entrudo é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que significa o digital para a Entrudo?

Maria Duarte – Para a Entrudo, neste momento, significa tudo porque nós não temos à venda praticamente em nenhuma loja física. Por isso, o digital para nós, o facto de termos uma loja *online* e pudermos mostrar os sapatos *online*, significa tudo. Na minha perspetiva, vai significar ainda mais no futuro porque aconteceu esta pandemia agora e percebemos que se não fosse o digital, ficávamos sem hipótese alguma de mostrar a Entrudo aos nossos clientes. Por isso, foi uma mais-valia.

Entrevistadora – Na sua opinião, quais foram as motivações para iniciar a atividade com um modelo de negócio digital?

Maria Duarte – Na altura, acho que foi simples. Nós começamos a Entrudo com pouquíssimo investimento. Por isso, pensamos em começar de uma forma... a forma mais fácil de mostrar às pessoas seria fazer um *site*, fazer uma loja *online* e colocar a Entrudo à venda nessas plataformas. Fica muito mais barato e é muito mais fácil para nós fazer isso do que colocar em lojas físicas os sapatos à venda. Isso requer muita coisa, requer fazer stock, etc., etc., e para nós foi essa a motivação inicial. Depois começamos a perceber que ainda bem que o tínhamos porque é essencial para nós agora ter a loja *online* e as nossas plataformas.

Entrevistadora – Ok. Existe um plano estratégico definido, a média e longo prazo, para a Entrudo?

Maria Duarte – Nem por isso. Na realidade, é uma coisa que nós estamos a trabalhar, estamos a trabalhar nisso. Nós começamos a Entrudo um bocadinho às cegas, na realidade. Por isso, só depois, só um ano ou dois depois, é que começamos a perceber que nunca tivemos um plano estratégico e que deveríamos começar a fazê-lo. Comecei a tentar procurar mais profissionais de

marketing, etc., etc., mas só agora é que estamos a começar a pesquisar um bocadinho mais sobre isso.

Entrevistadora – Certo. Então, em termos de objetivos estratégicos, não têm nenhum objetivo já definido?

Maria Duarte – Não, não. Não temos, na realidade não.

Entrevistadora – Portanto, qual é a visão da Entrudo, ou seja, no que pretendem que a Entrudo se torne no futuro, a médio e longo prazo?

Maria Duarte – O nosso objetivo com a Entrudo, em relação aos nossos clientes, nós gostaríamos de encontrar o nicho de mercado em que a Entrudo se insere porque ainda não estamos lá e precisamos de encontrar os clientes certos e os compradores certos porque a Entrudo tem um mercado muito específico. Em termos de objetivos também da Entrudo, também queremos tornarmo-nos numa marca muito mais sustentável no futuro e também temos de começar a trabalhar mais nesse sentido, a tentar procurar as melhores opções e, basicamente, é no que nos temos focado neste momento.

Entrevistadora – E agora que falou sobre o mercado específico da Entrudo, como é que caracteriza esse mercado?

Maria Duarte – Ora bem, principalmente, e o que nós temos visto até agora, um mercado diferente porque os sapatos da Entrudo são sapatos que, aqui em Portugal, podemos considerar que é um mercado de luxo. Lá fora, nem por isso, mas precisamos de encontrar as pessoas certas que gostem do tipo de sapatos diferentes da Entrudo porque até agora os nossos clientes acham os sapatos muito bonitos, mas acham sempre que têm demasiado e são demasiado para o dia-a-dia. Estão habituados a sapatos muito mais simples e fáceis de usar, o que nós não achamos que será assim porque eles são fáceis de usar na mesma, é preciso é uma visão diferente. Por isso, esperamos entrar nesse tipo de mercado, pessoas que gostem de sapatos diferentes e de coisas diferentes, com um poder económico diferente também. Temos alguns pontos de mercado em vista, mas estamos a tentar chegar lá. Acho que colocar os sapatos à venda em *concept stores*, em lojas que tenham sapatos, almofadas e peças diferentes é o nosso objetivo. Nunca poderíamos colocar a Entrudo numa sapataria normal de rua.

Entrevistadora – Certo, numa sapataria convencional.

Maria Duarte – Sim, sim, sim.

Entrevistadora – Então pode-se dizer que os produtos da Entrudo se direcionam, por exemplo, para uma determinada faixa etária? Eu reparei que, de momento, é direcionado para as senhoras, mas é para alguma faixa etária em específico? Acha que tem mais aderência por senhoras com uma determinada idade?

Maria Duarte – Sim, é interessante porque no início, quando nós criamos a Entrudo, achamos que muito provavelmente iam ser mais... a faixa etária que mais iria comprar seria entre os 20/30. Depois começamos a perceber que nem por isso, começamos a ter muitos mais clientes de uma faixa etária muito superior, entre os 50/60. Nunca achamos que isso iria acontecer, por isso acho que não há uma faixa etária específica, tanto temos clientes a comprar entre os 20/30 como temos entre os 40, 50, 60, e até muito mais do que achávamos no início.

Entrevistadora – Então como é que a Entrudo encara o cliente?

Maria Duarte – Em que sentido?

Entrevistadora – Se há uma visão única do cliente. Neste caso, como estava a falar, inicialmente a Entrudo foi pensada para uma determinada faixa etária e, de repente, as coisas mudaram um bocadinho. Também acabaram por alterar a visão que têm do cliente, certo?

Maria Duarte – Na realidade, nós nunca pensamos na Entrudo para uma determinada faixa etária. Nós pensamos na Entrudo para a mulher, para a mulher em geral, tendo 20, 30, 40 ou 50, 60. Não é por aí que as coisas vão mudar na nossa visão, mas desde o início que temos uma visão do cliente muito individual. Nós gostamos muito de fazer as coisas a pensar no que é que aquela pessoa... como é que poderia conjugar estes sapatos, como é que poderia pegar nestes sapatos e fazer isso da melhor forma, na forma mais confortável possível. E pensar no cliente como se fossemos nós porque nós precisamos de... aliás, esta marca sou eu e a minha mãe e nós as duas somos de faixas etárias diferentes, e acabamos por pensar nos sapatos de uma forma que encaixe na minha faixa etária e na faixa etária dela. Por isso, acho que acabamos por não ter um grupo específico quando fazemos os sapatos, mas acabamos por conseguir conjugar estas duas faixas etárias, e conseguimos as duas usar os sapatos, e conseguimos as duas fazer tudo como se tivéssemos a mesma faixa etária na realidade.

Entrevistadora – Sim, isso é ótimo! E como é que a Entrudo encara o risco?

Maria Duarte – O risco?

Entrevistadora – O risco, ou seja, se têm medo de assumir riscos...

Maria Duarte – Em relação às vendas, aos erros...

Entrevistadora – Sim, se é propensa ao risco ou se tem medo de arriscar.

Maria Duarte – Ora bem, o risco é uma coisa que está constantemente no nosso meio, não é? Quando temos um negócio e quando estamos dependentes de outras pessoas, temos sempre isso em mente. Tentamos ver as coisas da melhor forma possível porque está constantemente a acontecer. Aliás, eu tenho o meu trabalho, a minha mãe tem o trabalho dela, e temos a Entrudo em *part-time*. Por isso, sempre que tentamos fazer um modelo novo por exemplo, demora sempre imenso tempo porque está constantemente a acontecer e acho que isso, todas as marcas passam pelo mesmo a toda a hora, estamos todos dependentes de outras pessoas. Queremos fazer as coisas de uma forma, as outras pessoas não fazem da forma como nós queremos, já corre mal, já temos que fazer as coisas de outra forma, já temos que ver a melhor forma de fazer isso e aquilo. Por isso, estamos constantemente a ter que modificar e até que mudar coisas que acharíamos que iam ser fáceis e depois no final acabam por demorar muito mais tempo do que pensávamos. Por isso, estamos constantemente a ter que reinventar e lidar com o risco, com as coisas que fazemos mal e com as coisas que os outros fazem mal. Fazemos as coisas da melhor forma possível.

Entrevistadora – Claro! E como nasce a decisão de adotar uma nova tecnologia? Entenda, por exemplo, como a entrada num novo canal digital.

Maria Duarte – Desculpa, perguntaste como é que...

Entrevistadora – Como é que nasce a decisão de adotar uma nova tecnologia, ou seja, de quem é que parte essa decisão? Quem é que gere e coordena a sua implementação?

Maria Duarte – Pois...

Entrevistadora – Calculo que seja a Maria, não é?

Maria Duarte – Sim, sim, sou eu. Tento sempre rodear-me de... tento sempre perguntar a outras pessoas que saibam mais porque eu não tenho formação nenhuma na área. Por isso, tudo o que nasce nessa área e tudo o que pensamos que dê para melhorar nesse aspeto, sou eu, mas tenho sempre que tentar rodear-me de pessoas que saibam um bocadinho mais.

Entrevistadora – Ok. E qual é a relevância das tecnologias digitais nas operações da Entrudo, ou seja, na fabricação de calçado?

Maria Duarte – Sim, é importante. Nós não fazemos... eu e a minha mãe não conseguimos fazer essa parte, é o meu pai que está encarregue dessa parte. Os sapatos têm uma componente manual muito grande, mas é a única parte em que nós, única e já é muito grande, em que nós não fazemos parte, fazer a componente manual, porque depois o fabrico do calçado é o meu pai que trata e a minha mãe ajuda também nessa parte. Mas agora, e queremos contar que a tecnologia digital para os sapatos também é muito importante para nós, e temos tentado ao máximo fazer o melhor que conseguimos também nessa parte, apesar de não ser muito fácil.

Entrevistadora – Ok. Maria, considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Entrudo, ou seja, a experiência de compra?

Maria Duarte – Sim, sim, sim! Claro! Claro que sim! Aliás, eu vejo muitas vezes quando estou a falar com os clientes, tento fazer sempre aquele... como é que eu hei de dizer isto...

Entrevistadora – Saber o *feedback*?

Maria Duarte – Sim, mas tento sempre ver como se fosse eu que estivesse no lugar da cliente, neste caso. Muitas vezes, e comprar sapatos *online* é muito complicado porque as pessoas têm sempre muitas dúvidas sobre os tamanhos, se o sapato vai servir, se é muito largo, se é muito apertado, se é confortável ou se não é. É muito complicado chegar até ao ponto em que a pessoa compra bem e com toda a certeza do mundo. Por isso, eu tento sempre falar e tento sempre explicar à pessoa que tem de medir o pé, que tem de fazer isto, que tem de fazer aquilo, se não servir pode devolver sem problema algum, e tento sempre ver como é que eu também gostaria de ser tratada como cliente. Por isso, nesse aspeto, nós temos todo o cuidado do mundo e é o mais importante para nós, até porque os clientes são pessoas, não são coisas virtuais que estão daquele lado. São as pessoas que gostam dos nossos sapatos e dos nossos produtos, por isso são muito importantes para nós e tentamos fazer o melhor que conseguimos para que tenham uma boa experiência.

Entrevistadora – Então têm uma política de devolução?

Maria Duarte – Sim, sim, sim, temos.

Entrevistadora – Ok. E de forma procuram diferenciar e personalizar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências do cliente? Agora falou da política de devolução... Como é, por exemplo, a entrega?

Maria Duarte – A entrega, muitas vezes quando é no Porto, eu até tento entregar pessoalmente, até para conhecer as clientes. Mas quando é mais longe, claro que temos de enviar. Tentámos sempre... como ainda não conseguimos atingir o patamar, como ainda não somos uma grande empresa, uma grande marca, não conseguimos fazer envios de um dia para o outro, não conseguimos ainda usar transportadoras com facilidade... ainda não é muito, muito grande. Mas tentamos entregar o mais rápido possível, tentamos fazer o melhor que conseguimos, tentamos enviar mal façam a encomenda se tivermos em stock, senão temos que fazer e enviar. Mas temos sempre esse cuidado, de falar sempre com o cliente porque temos muitos produtos feitos na hora e temos sempre o cuidado de falar com os clientes, de pôr a par do tempo que vai demorar, de tudo. Quando iniciamos a encomenda, fazemos um cartão individual também porque acabamos por conhecer as pessoas depois de falarmos com elas e acabamos por fazer um cartão mais individualizado, e é um bocadinho por aí. Temos a política de devolução, as pessoas sabem que se não servir, podem devolver. Até quando às vezes são do Porto, eu consigo depois ir lá buscar e acabar por entregar de novo. Tentamos fazer o melhor que conseguimos nesse aspeto também.

Entrevistadora – Ok. Então a Entrudo não está presente, de momento, em nenhum espaço físico, certo? É exclusivamente online?

Maria Duarte – Sim. Em Lisboa temos numa *concept store*, mas pouquinhos produtos. Temos em Braga também, numa loja, mas também só dois ou três modelos. Na realidade, praticamente é *online*. As pessoas que querem ver os sapatos todos e os produtos todos terá de ser *online*, sim.

Entrevistadora – Ok. E quais os canais de comunicação digital que utilizam para interagir com os clientes?

Maria Duarte – O *Instagram* maioritariamente. O *Facebook*, um bocadinho por arrasto do *Instagram*, mas o *Facebook* nem por isso. Também temos o *Pinterest*, mas não o uso. Por isso, basicamente é o *Instagram*.

Entrevistadora – Para que efeito?

Maria Duarte – Para tudo, na realidade. Para mostrar os nossos produtos, para mostrar o dia-a-dia, para as pessoas poderem interagir connosco porque interagem mais até pelas mensagens do *Instagram* do que por *e-mail*. Também vamos utilizando o nosso *website*, por isso também é um bocadinho por aí, mas mais o *Instagram*. Também é fundamental para as pessoas poderem ver a produção dos sapatos, ver o dia-a-dia, ver modelos novos... O *Instagram* é tudo o que nós usamos basicamente.

Entrevistadora – E conseguem então vender a partir do *Instagram* ou é mais a partir da loja *online*?

Maria Duarte – Sim, a loja *online* acaba por ser um bocadinho por arrasto depois do *Instagram*. As pessoas entram no *Instagram*, veem lá os produtos e depois acedem automaticamente à loja *online*. Por isso, acho que acaba tudo por ser um bocadinho... está tudo enquadrado.

Entrevistadora – Depois são direcionados para a página da Entrudo?

Maria Duarte – Exatamente! Sim, sim, sim.

Entrevistadora – Relativamente a *digital influencers*, utilizam essa estratégia de marketing para levar a Entrudo mais longe?

Maria Duarte – Não muito, mas já utilizamos e continuamos a utilizar pontualmente. Acho que é a forma mais fácil e que alcança realmente muito mais gente. Nota-se uma diferença quando utilizamos, por exemplo, uma promoção do *Instagram*, quando utilizamos promoções do *Facebook*, ou o gestor de negócios, o que seja, em comparação com o oferecer uns sapatos, ou o que seja, a uma *influencer*. Nota-se a diferença na quantidade de seguidores e na quantidade de vendas que temos. Por isso, sim.

Entrevistadora – Existe controlo das interações nos diferentes canais? Dada a natureza informal das redes sociais pode, por exemplo, existir algum tipo de vazamento de informações indesejável para potenciais clientes...

Maria Duarte – Sim, sim. Eu costumo usar o gestor de negócios do *Facebook* e vem por aí, mas também é outra coisa que estou a tentar pesquisar e estou a tentar melhorar com outras pessoas. Haver essas interações noutras sites e noutras plataformas porque eu acabo por não conseguir ter muita... não sei muito sobre isso e é muito importante.

Entrevistadora – Ok. E de que forma é que as tecnologias digitais permitem um nível superior de inovação dos produtos?

Maria Duarte – De que forma as tecnologias digitais permitem um nível superior de inovação?

Entrevistadora – Sim.

Maria Duarte – As tecnologias digitais, em que sentido?

Entrevistadora – No calçado em si. Se, por exemplo, a Entrudo oferece produtos customizados, ou seja, adaptados às necessidades e preferências do cliente. De forma as tecnologias digitais permitem também um nível superior de customização?

Maria Duarte – Sim, sim, sim. Eu acho importante e acho que oferecem... por exemplo, este fim-de-semana tivemos ajuda com uma pessoa que percebe de um programa e acabamos por conseguir fazer o novo modelo que nós queríamos de uma forma... com essa tecnologia, que nós não temos acesso no nosso dia-a-dia. Conseguimos fazê-lo, o novo modelo, de uma forma muito mais perfeita para depois conseguirmos levar à fábrica e conseguirmos fazer as coisas de uma forma muito mais simples. Vai acabar por ser muito mais perfeito no futuro, quando o modelo estiver preparado e quando estiver pronto porque nós trabalhávamos as coisas de uma forma não certa, com as tecnologias, e não temos acesso a isso normalmente. Nós fazemos tudo de uma forma mais rústica e com essas tecnologias acabamos por notar uma diferença muito grande quando o produto está feito.

Entrevistadora – Mas a Entrudo oferece produtos customizados?

Maria Duarte – Sim, às vezes conseguimos fazer isso. Por exemplo, como nós não fazemos stock da maioria dos nossos produtos e fazemos tudo um bocadinho por encomenda, muitas pessoas pedem muitas vezes para mudar as cores, para mudar certas aplicações, etc. E sim, acabamos por fazer isso, acaba por ser uma personalização e nós fazemos isso facilmente.

Entrevistadora – Esses pedidos são feitos a partir do *Instagram*?

Maria Duarte – Exato, exato, sim. As pessoas contactam-nos por lá. Às vezes por *e-mail*/também, a partir do *site*, e falamos por aí, sim. Mais no *Instagram*.

Entrevistadora – Ok. E qual é a relevância das tecnologias digitais na rede de valor, ou seja, nos processos externos? Neste caso, por exemplo, com os fornecedores, com os parceiros...

Maria Duarte – As tecnologias digitais? Como conseguimos comunicar mais facilmente?

Entrevistadora – Exatamente, isso.

Maria Duarte – Sim, sim, sim. É muito mais fácil e conseguimos utilizar o *WhatsApp* para enviar produtos, para mostrar como as coisas estão encaminhadas ou o quê que estamos a fazer agora, ou o quê que precisamos daquela pessoa. Conseguimos falar facilmente e comunicar, de facto é essencial para nós também.

Entrevistadora – Então é majoritariamente a partir do *WhatsApp*? A única plataforma que utilizam para interagir entre...

Maria Duarte – Sim, e por *e-mail* também. Na maioria dos casos é por *e-mail*, senão pelo *WhatsApp* também costumamos fazer isso e é muito mais fácil. Acho que hoje em dia muitas mais pessoas acabam por agilizar as coisas muito mais facilmente e acabam também por simplificar porque o *WhatsApp* não é só para falarmos com os nossos amigos, acaba por ser uma boa ferramenta de negócio também.

Entrevistadora – E tendo em conta que também se trata de uma rede social, existe controlo nas interações?

Maria Duarte – Não sei (risos). Não sei sinceramente...

Entrevistadora – Tentam que haja, não é?

Maria Duarte – Pois, sim. Mas sinceramente não sei...

Entrevistadora – Porque realmente, tendo em conta a natureza informal das redes sociais, poderá haver algum tipo de vazamento de informação para concorrentes. Mas tentam que haja esse controlo, não é?

Maria Duarte – Sim, sim!

Entrevistadora – Pronto. E na sua perspetiva, que mudanças vê na Entrudo em relação ao futuro digital?

Maria Duarte – Eu acho que o futuro da Entrudo vai passar sempre pelo digital. Por isso, tentamos e o nosso objetivo é estar sempre a par do que vai acontecendo e ter sempre esse cuidado de manter sempre a Entrudo no digital. É essencial para nós. Acho que é um bocadinho por aí. Acho que a nossa loja *online* também tem de sofrer transformações, mas vai ser sempre um peso muito grande nas nossas vendas porque acho que é para onde estamos a caminhar, para o digital, cada vez mais.

Entrevistadora – Ok Maria. Terminei as questões, não sei se, entretanto, quer acrescentar alguma coisa?

Maria Duarte – Não, acho que não Cátia. Se precisares de mais alguma coisa, diz-me. Sei que não é uma marca muito grande ou com muito por onde pegar, mas...

Entrevistadora – Não, de todo. É uma marca recente, é normal. Estão agora a dar os primeiros passos, digamos assim. Mas tudo se faz caminhando, não é?

Maria Duarte – Claro! Claro que sim! E sabes também que basta não termos uma equipa definida, não termos uma equipa de marketing, percebes? Só isso acaba por... não te consigo ajudar muito, mas espero que tenha sido útil!

Entrevistadora – Claro que sim! Eu agradeço imenso por toda a atenção e disponibilidade. Só desejo coisas boas para a Entrudo e espero que corra tudo bem!

Maria Duarte – Obrigada! Obrigada Cátia! E se precisares de alguma coisa, estou disponível também. Boa sorte com tudo! Uma boa semana para ti!

Entrevistadora – Muito obrigada! Igualmente.

Maria Duarte – Obrigada, beijinhos.

Entrevistadora – Beijinhos, com licença.

Anexo 4 – Entrevista à Friendly Fire

Inês Marques – Olá Cátia, tudo bem?

Entrevistadora – Olá Inês, tudo bem e consigo?

Inês Marques – Também. Então Cátia, vamos lá?

Entrevistadora – Vamos! Posso começar a entrevista?

Inês Marques – Sim, claro!

Entrevistadora – Pronto, estou a gravar a entrevista para depois eu poder transcrever, está bem?

Inês Marques – Ok, ok.

Entrevistadora – Então, a Friendly Fire é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que significa o digital para a empresa?

Inês Marques – Então, na nossa perspetiva, o digital para nós significa futuro, significa negócio porque cada vez mais os negócios têm-se posicionado digitalmente e significa expansão. É um canal de expansão mais simples do que os que existiam antes do digital.

Entrevistadora – Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar e adaptar o modelo de negócio ao digital?

Inês Marques – Eu acho que o próprio mercado é que ditou. O próprio caminho que o mercado criou nos últimos tempos é que fez com que nós achássemos essencial abrir esse canal também, de vendas e de expansão, ou seja, foi o próprio mercado e o próprio público final que acabou por ditar essa necessidade.

Entrevistadora – E existe um plano estratégico definido, a médio e longo prazo, para a empresa?

Inês Marques – Não. Nós sentimos que havia uma necessidade de nos estabelecermos na área digital e estamos passo-a-passo a readaptar e a reajustar à medida que as necessidades vão surgindo. Nunca fizemos um plano digital, sinceramente. Reagimos à realidade atual em cada momento.

Entrevistadora – Mas têm definido algum tipo de objetivo a atingir com o digital?

Inês Marques – Estamos neste momento a trabalhar nisso. Nós tivemos naquilo que consideramos ser um período experimental no digital, no nosso *site*, na nossa loja *online*, que

estará a fazer perto de dois anos. Foi um período de adaptação, de perceção, de como funcionava esse mercado, o que era necessário investir e ajustar a esse nível. Neste momento, já conhecemos as nossas potencialidades ao nível digital e agora sim, podemos estabelecer os objetivos mais ajustados ao que é possível. Estamos a trabalhar nisso, mais ainda não temos uns objetivos específicos neste momento, mas estamos a começar a pensar nisso.

Entrevistadora – Ok, mas como é que integraram as tecnologias na altura em que abriram a tal loja *online* na estratégia geral da empresa que já estava pré-estabelecida?

Inês Marques – Certo. Como lhe estava a dizer, nós reagimos muito ao que ia acontecendo. O que sucede é que nós trabalhávamos, numa fase inicial, única e simplesmente com retalhistas. Nós só vendíamos a retalhistas que depois apresentavam ao cliente final e nós começamos a perceber que o cliente final procurava a marca com a expectativa de compra e nesse sentido nós vimos a necessidade de integrar essas novas tecnologias na nossa expectativa de venda, digamos assim, ou seja, a nossa estratégia inicial de venda a retalho foi adequada e ajustada para o digital porque o público final assim o sugeriu, digamos.

Entrevistadora – E os retalhistas eram essencialmente em lojas físicas?

Inês Marques – Essencialmente em lojas físicas. Na altura, só lojas físicas. Nós assistimos ao processo dos próprios retalhistas se começarem a atualizar do ponto de vista digital, mas numa fase inicial, em 2016, quando a marca entrou no mercado, os próprios retalhistas só trabalhavam o físico. Hoje em dia, já praticamente, eu diria que 90% trabalha a parte digital também. Nós assistimos a essa mudança, foi uma mudança comum, digamos assim, deles e nossa.

Entrevistadora – E qual é a visão da Friendly Fire, ou seja, no que pretendem que a empresa se torne, a médio e longo prazo, no futuro?

Inês Marques – Em termos de expectativas, nós queremos cada vez mais que a presença digital seja superior à presença física, no que se refere a vendas. Não obstante, não pretendemos extinguir o canal de vendas via retalho, mas queremos que o canal de vendas via digital se sobreponha, até pelo interesse económico, digamos. É muito mais rentável para a empresa vender diretamente ao cliente final.

Entrevistadora – E como é que comunicam essa visão e motivam todos os colaboradores da empresa?

Inês Marques – No caso, estamos a falar de uma marca que tem poucas pessoas na parte administrativa a trabalhar, somos quatro elementos. Em conjunto, analisamos e percebemos que esta era uma tendência atual e cada vez mais. Foi muito intuitivo, toda a equipa percebeu que esse era o caminho e toda a equipa, nos seus setores, caminha para essa visão digital do negócio.

Entrevistadora – E como é que a empresa encara o cliente, ou seja, qual é a visão do cliente para a Friendly Fire?

Inês Marques – Nós desde o início, mesmo quando vendíamos só para retalhistas, nós sempre cultivamos... a parte da venda *online*, nós só temos há dois anos, mas a parte digital nós temos presentes desde o primeiro momento, nomeadamente com as redes sociais. A Friendly Fire sempre prestou muita atenção e sempre teve muito cuidado com o cliente final, ou seja, nós só vendíamos via retalho, mas nós sempre comunicamos digitalmente para o nosso cliente final, o que fez com que nós desde muito cedo conhecêssemos o nosso cliente final, toda a sua essência, gostos e poder de compra. Portanto, para nós é muito fácil neste momento trabalhar a nossa componente digital porque nós conhecemos o cliente final desde o início.

Entrevistadora – Boa!

Inês Marques – E também trabalhamos essa relação de forma estratégica, como é obvio. Portanto, toda a assistência pós-venda era feita diretamente pela marca. Em muitas marcas, o que acontece é que mesmo a assistência pós-venda é feita pelo retalhista porque as pessoas não têm ligação à marca, enquanto empresa e enquanto produtora. No nosso caso, nós sempre cultivamos esta relação muito estreita com o cliente final. Portanto, eu acho que o cliente quando pensa em alguma necessidade que tenha relacionada com a Friendly Fire, já recorre diretamente a nós e isso para nós é uma mais-valia, agora que vivemos *online*.

Entrevistadora – Ou seja, apesar da loja *online* ser recente, na altura já trabalhavam com as redes sociais para estabelecer um contacto direto com o cliente?

Inês Marques – Exatamente. Para nós é muito comum desde o primeiro momento que, no que se refere às redes sociais, o cliente identifique a marca. Muitas vezes, quando são marcas demasiado grandes, as pessoas até identificam as lojas ou o retalhista onde compraram. No nosso caso, as pessoas sabem onde é que está o produtor da marca, onde está a marca propriamente dita. Eles já nos identificam a nós, eles sabem onde nos encontrar, digamos assim.

Entrevistadora – E como é que a empresa encara o risco? Ou seja, se a Friendly Fire é propensa ao risco ou se tem medo de arriscar.

Inês Marques – Não é propensa ao risco, de todo.

Entrevistadora – Não?

Inês Marques – Não, todos os passos são... mas isso tem a ver com a cultura. A empresa mãe é uma empresa com trinta anos, com padrões de comportamento no mercado muito ponderados e muito cautelosos e a marca segue exatamente o mesmo registo. Sendo certo que nós conseguimos hoje em dia perceber que esta postura mais cautelosa nos pode até trazer alguns dissabores porque o risco do digital é interessante, o investimento no digital é interessante, mas como a metodologia base de trabalho segue um ponto de vista cauteloso e pouco arriscado, temos mais segurança e se calhar temos os benefícios mais a longo prazo mas também são passos mais seguros.

Entrevistadora – E como é que a empresa encara as relações interfuncionais e interdepartamentais? Ou seja, as relações entre colaboradores de diferentes funções e departamentos?

Inês Marques – No caso da Friendly Fire, que é o que eu posso falar, é muito fácil de gerir isso porque somos poucos elementos e toda a equipa é multidisciplinar. Portanto, toda a equipa comunica para resolver qualquer questão que seja. Está tudo muito interligado, digamos assim.

Entrevistadora – Ou seja, há partilha de conhecimento, há cooperação entre todos os colaboradores?

Inês Marques – Sim, sim!

Entrevistadora – E como nasce a decisão de adotar uma nova tecnologia digital? Por exemplo, na situação da abertura da loja *online*, como é que surgiu essa decisão?

Inês Marques – Lá está, tendo em conta o que lhe disse, foi uma decisão muito ponderada. Começamos por estabelecer a ligação com o nosso cliente final via redes sociais, começamos por testar a venda via redes sociais, de uma forma um bocadinho mais amadora, mas de forma a que nos desse certezas de como teria de ser a nossa loja *online* e isto permitiu, lá está, que nós adquiríssemos conhecimentos sobre o cliente final e quando achamos importante e imprescindível, abrimos uma loja *online*. Inicialmente, com poucas funcionalidades, de simples gestão e de forma simples de usar pelo cliente e fomos passo-a-passo, à medida que o tempo vai

passando, vamos melhorando e aprimorando de acordo com as necessidades do nosso cliente final. Portanto, não houve uma altura certa em que nós achássemos que devíamos começar com a venda *online*. Nós desde que a marca abriu que tínhamos ideia que poderia ser esse o caminho, mas o caminho foi sempre feito caminhando. Portanto, nós sabíamos que ia ser uma necessidade, mas não abrimos imediatamente. Percebemos que inicialmente tínhamos que posicionar a marca em locais físicos, onde as pessoas pudessem conhecer o produto, mexer no produto, perceber as formas, perceber a forma de calçar, e sabíamos que só depois deste processo é que seria importante começar a estratégia digital. Ou seja, nós sempre soubemos desde o primeiro momento que ia ser um passo que iríamos dar, mas fomos decidindo de forma cautelosa quando o fazer exatamente.

Entrevistadora – Ok. Qual é a relevância das tecnologias digitais nas operações da empresa, ou seja, no fabrico de calçado?

Inês Marques – Na parte de fabrico, como assim Cátia? Tem que ser mais clara, não estou a perceber qual pode ser a ligação...

Entrevistadora – Se é um trabalho ainda manual por parte dos operadores ou se é um trabalho mais automatizado.

Inês Marques – Temos as duas vertentes. O calçado é uma área muito específica da indústria que inevitavelmente exige muito trabalho manual e ele existe aqui na empresa, mas tudo o que é possível mecanizar, está mecanizado, ou praticamente tudo. Portanto, temos as duas vertentes muito bem desenvolvidas.

Entrevistadora – Mas acha que é um processo mais automatizado ou ainda é muito manual? Se tivesse que definir uma percentagem, como seria?

Inês Marques – Eu diria mesmo que é meio/meio. Mas se calhar mais manual... até diria 65% manual e o restante mecanizado.

Entrevistadora – Ok...

Inês Marques – Mesmo a parte de, pelo menos a maquinaria que nós temos cá na empresa, presumo que seja atual, e mesmo essa parte exige mão-de-obra física, precisa de operadores digamos assim. Há muita manipulação do produto, em todo o processo.

Entrevistadora – E quais os canais de comunicação digital que utilizam para interagir internamente entre colaboradores? Como costumam interagir?

Inês Marques – Entre os colaboradores, penso que até nem existe essa comunicação digital, ou seja, estou a falar no que refere a redes sociais...

Entrevistadora – Provavelmente utilizam mais o *e-mail*?

Inês Marques – Exatamente. Os processos digitais normais já existem desde sempre, o *e-mail*, mesmo o *software* interno de gestão e de comunicação, mas é por aí só.

Entrevistadora – Vocês têm um *software* interno só para a equipa?

Inês Marques – Exatamente, temos um *software* que reúne toda a informação necessária na empresa, desde a receção de matérias-primas até à saída de stock. Portanto, nós temos um *software* desenhado para nós que liga todo o processo produtivo do início ao fim e todos os funcionários tem algum papel nesse *software*, à exceção dos operários.

Entrevistadora – E para que efeito utilizam esse *software*? Estava a dizer que é para ter a informação toda reunida, não é?

Inês Marques – Exatamente!

Entrevistadora – Mas acabam também por comunicar uns com os outros através desse *software*?

Inês Marques – Não, a parte de comunicação é pessoalmente ou via *e-mail*.

Entrevistadora – Existe controlo nessas interações? Uma vez que pode, por exemplo, existir algum tipo de vazamento de informação importante para os concorrentes.

Inês Marques – Provavelmente sim, mas sinceramente não é uma área que domine. Portanto, isso deve estar associado à secção de qualidade ou eventualmente de gestão. Sei que nós temos os *e-mails* institucionais da empresa, que estão alojados em servidores próprios, e sei que há esse cuidado, mas pormenores não sei.

Entrevistadora – Ok. Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na empresa?

Inês Marques – Para a Friendly Fire é importantíssimo, sim. Nós valorizamos muito a experiência de compra.

Entrevistadora – De que forma procuram diferenciar e personalizar essa experiência?

Inês Marques – Desde logo pela forma como a nossa loja *online* está construída, de forma a que o processo de compra seja intuitivo, seja agradável e depois também por causa da questão do serviço de atenção pós-venda, que é feito de forma muito... pós-venda e durante a venda, nós temos essa experiência. O cliente da Friendly Fire gosta de apoio durante a venda, que é feito via *e-mail*, via telefone ou via redes sociais no processo de compra, nomeadamente a escolha, a descrição do artigo, nós damos muita assistência a esse nível. Na parte final, no pós-venda, qualquer questão relacionada com a empresa ou com a compra, nós damos assistência pelos mesmos meios.

Entrevistadora – Na sua opinião, acha que conseguem corresponder às expectativas e exigências do cliente?

Inês Marques – Na grande maioria dos casos temos a certeza que sim porque esse *feedback* é dado exatamente pelo cliente. Haverão casos em que não acontece, mas por razões pouco comuns.

Entrevistadora – Quais os canais de comunicação digital que utilizam para interagir com os clientes?

Inês Marques – Redes sociais essencialmente, a maior percentagem.

Entrevistadora – Quais são as redes sociais mais utilizadas para interagir com os clientes?

Inês Marques – *Facebook* e *Instagram*, acho que representará 70% a 80% da ligação com o nosso cliente final e, depois em menor quantidade, o *e-mail* e o telefone. Mas ambas estão disponíveis.

Entrevistadora – Acha que conseguem ter mais tráfego nas redes sociais ou na loja *online*, na plataforma de comércio eletrónico?

Inês Marques – Provavelmente nas redes sociais.

Entrevistadora – E depois a partir das redes sociais, é que são reencaminhadas para a loja *online*?

Inês Marques – Exatamente!

Entrevistadora – E a Friendly Fire está presente em *marketplaces online*?

Inês Marques – Está, desde logo em alguns dos nossos retalhistas que, entretanto, se atualizaram e fizeram *marketplaces*. Depois, num *marketplace* português, também estamos lá presentes.

Entrevistadora – Consegue dizer-me o nome?

Inês Marques – Sim, Minty Square.

Entrevistadora – Sim, já sei. É o único em termos nacionais?

Inês Marques – É.

Entrevistadora – E internacionais?

Inês Marques – Em termos internacionais não estamos em nenhum *marketplace*.

Entrevistadora – Ok, mas estão presentes no mercado internacional?

Inês Marques – Por clientes a retalho, sim.

Entrevistadora – Ok. Fazem parcerias com *digital influencers*?

Inês Marques – Fazemos, é uma área que nós trabalhamos muito.

Entrevistadora – Fazem mesmo um contrato?

Inês Marques – Sim, desde raiz. Durante os primeiros anos da empresa, esse serviço esteve alocado a uma empresa de relações públicas e a partir de certa altura assumimos nós a gestão dessa parte também, mas é uma coisa que fazemos com muita frequência.

Entrevistadora – E sente que melhora bastante em termos de vendas?

Inês Marques – Dependendo do *digital influencer*, mas regra geral sim. Acabamos por nos aperceber que gera mais movimento a nível de tráfego do que propriamente até a nível de compras. Conseguimos perceber que o nosso cliente comum, o nosso cliente fidelizado, é o que compra mais. Depois, os *influencers* acabam por trazer novo público que eventualmente haverá de comprar, mas não é uma relação direta.

Entrevistadora – E são essencialmente portugueses? Ou portuguesas, no caso.

Inês Marques – Essencialmente portugueses. Já trabalhamos com alguns espanhóis, algumas espanholas no caso. Já trabalhamos com *influencers* de outros países. Neste momento, mais portuguesas e espanholas, sim.

Entrevistadora – Consegue dizer alguns nomes? Alguns exemplos?

Inês Marques – Claro que sim! Então, cá em Portugal trabalhamos, isto é facilmente acessível nas nossas redes sociais, mas trabalhamos com a Rita Pereira, trabalhamos com a Isabel Silva, trabalhamos com a Maria Vaidosa, com a Mariana Machado...

Entrevistadora – Sim, alguns desses nomes tive oportunidade de ver...

Inês Marques – Com a Pipoca Mais Doce também, com a Carina Caldeira... Em Espanha, trabalhamos recentemente com a Tamara Gorro, com a Mia Crespo e com a Cristina Pedroche.

Entrevistadora – E desde o início, desde que nasceu a marca, que trabalham com este tipo de estratégia?

Inês Marques – Sim.

Entrevistadora – Ok. Dada a natureza informal das redes sociais pode, por exemplo, existir algum tipo de informação indesejável para potenciais clientes. Existe algum controlo nas redes sociais?

Inês Marques – Nas redes sociais não.

Entrevistadora – E de que forma as tecnologias digitais permitem um nível superior de inovação dos produtos que a marca oferece?

Inês Marques – Nós conseguimos, lá está, as redes sociais no nosso caso, como não temos lojas físicas, nós-marca não temos loja própria digamos assim, os canais digitais são a forma de contacto que nós temos com o nosso cliente final. Portanto, nós conseguimos perceber, por um lado, através das compras que são feitas diretamente a nós pelo cliente final na loja *online*, por outro lado, pelos comentários e mensagens que recebemos nas redes sociais, conseguimos perceber, conhecer o nosso público e adaptar a nossa estratégia criativa ao nosso público e às vendas. Portanto, influencia diretamente sim.

Entrevistadora – Conseguem desenvolver os produtos adaptados, neste caso, às exigências do cliente...

Inês Marques – Exatamente!

Entrevistadora – A Friendly Fire oferece produtos customizados, ou seja, adaptados às necessidades e preferências do cliente?

Inês Marques – Sim, pontualmente.

Entrevistadora – Mas é, por exemplo, um pedido que o cliente faz e depois a marca se conseguir adaptar o produto, faz a customização?

Inês Marques – Exatamente!

Entrevistadora – Na loja *online* não têm essa funcionalidade?

Inês Marques – Lá está, mais uma vez, de forma cautelosa, a personalização é uma coisa que nós gostávamos desde sempre de fazer e continuamos a achar que é uma estratégia interessante. Foi uma tendência mais vincada em estações anteriores, agora acho que voltou a cair um bocadinho em desuso, mas nós, lá está, de forma cautelosa testamos antes de fazermos um investimento, de preparamos a nossa loja *online* para uma possível personalização. Fizemos o teste diretamente a partir das redes sociais, comunicamos essa possibilidade e fizemos teste via *e-mail*, ou seja, conseguiríamos fazer a personalização através de uma conversa via *e-mail* e ajuste de preço e na altura correu bem, mas não foi o sucesso que nós esperássemos e que valesse a pena investir na atualização do *site*. Atempadamente, iremos repetir e no caso de correr melhor, é uma possibilidade sim.

Entrevistadora – Ok, mas têm esse serviço caso os clientes tenham esse interesse?

Inês Marques – Depois trabalhamos a personalização noutros casos. Nós não fazemos a alteração dos nossos modelos, mas existem às vezes clientes que nos pedem... não sei se teve oportunidade de ver, um dos aspetos do ADN da marca tem a ver com uns travessões que vão em cima dos ténis e podem ser alterados, podem-se usar mais simples ou mais arrojados. Às vezes, temos clientes que nos fazem pedidos específicos, gostavam deste travessão ou daquele, para alterar, e na medida das possibilidades, nós fazemos esse tipo de personalização.

Entrevistadora – E acha que as tecnologias digitais permitem um nível superior de personalização dos produtos?

Inês Marques – Sim, no nosso caso foi até a única via de comunicação dessa possibilidade.

Entrevistadora – Geralmente é sempre por *e-mail*? Ou pelas redes sociais?

Inês Marques – Nós fazemos sempre a publicitação dessa possibilidade via redes sociais e os *feedbacks* que recebemos são via redes sociais. O desenvolvimento dessa questão depois tem de ser um contacto mais direto...

Entrevistadora – Por *e-mail*, muito bem. Falou-me há bocadinho da fase inicial da marca, que trabalhava muito com retalhistas...

Inês Marques – Sim.

Entrevistadora – Qual é a relevância das tecnologias digitais na rede de valor, ou seja, nos processos externos da marca? Se utilizam muito as tecnologias digitais para comunicar com os fornecedores, com os distribuidores, com os retalhistas... Como é que é feita essa comunicação?

Inês Marques – Essa comunicação é feita pelas vias normais. *E-mail*, telefone...

Entrevistadora – Pronto. Na sua perspetiva, que mudanças vê na empresa em relação ao futuro digital?

Inês Marques – As lojas *online* estão cada vez mais apuradas e refinadas, portanto esse é sempre um caminho que nós tencionamos fazer, a melhoria da loja *online*. E no que refere às redes sociais, como é obvio, também estamos muito atentos aquilo que é a evolução das redes sociais e do que melhor faz para que a nossa presença se destaque nas mesmas. Portanto, o digital toma muito da nossa atenção hoje em dia.

Entrevistadora – Ok. Pronto Inês, cheguei ao fim das questões. Não sei se quer acrescentar alguma coisa?

Inês Marques – Não Cátia, se tiver mais alguma questão esteja à vontade. Esperamos ter ajudado!

Entrevistadora – Sim, claro! Eu agradeço imenso pela sua atenção e disponibilidade!

Inês Marques – Muito bem, nós depois gostávamos, se eventualmente for tornado público, de ver o seu trabalho.

Entrevistadora – Sim, depois posso enviar, também me dão um *feedback*.

Inês Marques – Obrigada Cátia! Boa sorte!

Entrevistadora – Muito obrigada! Boa tarde, com licença.

Anexo 5 – Entrevista à Josefinas

Entrevistadora – Então, a Josefinas é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que significa o digital para a Josefinas?

Carolina Nelas – A Josefinas começou em 2013 e é uma marca que sempre vendeu *online*. Aliás, até há bem pouco tempo e ainda hoje, a maior parte dos nossos produtos é vendida *online*. Por isso, o digital é o foco da Josefinas e é imprescindível para a marca e para o negócio.

Entrevistadora – Eu tive oportunidade de verificar que a Josefinas começou no digital, precisamente em 2013. Na sua opinião, quais foram as motivações para começar a atividade com um modelo de negócio digital?

Carolina Nelas – O *background* das pessoas que começaram a Josefinas também estão muito ligadas ao mundo digital. O conhecimento que já tinham deu o empurrão para tudo isto, o que levou a que o modelo de negócio fosse feito à volta do canal digital. Não só porque isso nos permite comunicar de uma forma mais eficaz para o nosso público, mas também chegar a qualquer parte do mundo, fazendo com que os produtos cheguem a qualquer parte do mundo.

Entrevistadora – Existe um plano estratégico definido, a médio e longo prazo, para a Josefinas?

Carolina Nelas – Sim, existe. Todos os negócios devem ter o seu plano e nós criamos um plano. Temos os grandes objetivos, as estratégias e as ações que nos permitem depois atingir esses objetivos e também medir se estamos realmente num bom caminho.

Entrevistadora – Como é que definem os objetivos para esse plano estratégico?

Carolina Nelas – É assim, isso vai depender sempre dos objetivos da marca no momento. No momento ou para um futuro próximo ou a longo prazo. Nesse sentido, a equipa reúne-se sempre. Temos reuniões periódicas também para perceber qual é o caminho que faz mais sentido, não só dependendo do que o mercado está a pedir, mas também os recursos que temos e tudo mais.

Entrevistadora – E como é que avaliam a progressão e se estão a cumprir esses objetivos estratégicos?

Carolina Nelas – Sim, isso tem a ver com o que estava a mencionar há pouco que é, nós dividimos esses objetivos e essas estratégias em ações mais pequenas que podemos medir e realizar a curto prazo. À medida que vamos avançando, a cada passo digamos assim,

conseguimos perceber se estamos a cumprir o objetivo, se é preciso fazer ajustes e se estamos dentro do tempo que idealizamos ou não.

Entrevistadora – Certo. E de forma integram as tecnologias digitais na estratégia geral de negócio da Josefinas?

Carolina Nelas – Pois, é assim, a Josefinas sempre foi uma marca digital por isso o digital é realmente o nosso foco.

Entrevistadora – Desde o início que integram as tecnologias digitais na estratégia geral da empresa?

Carolina Nelas – Sim, porque a maior parte das nossas vendas e em Portugal é 100% *online*, por exemplo. Por isso, temos de trabalhar também um bocado à volta disso e do que as tecnologias nos permitem alcançar dentro dos valores da nossa marca também.

Entrevistadora – Mas já havia objetivos pré-definidos para o digital, ou seja, uma estratégia delineada antes de entrar no digital?

Carolina Nelas – É assim, havia no sentido em que a Josefinas sempre foi digital. Por isso, quando começamos já sabíamos que íamos ter de atingir determinados objetivos ou utilizar determinadas tecnologias. Por exemplo, quando a Josefinas foi lançada teve logo um *e-commerce*, não esteve em lojas físicas. Isso já demonstra um bocadinho como é que a marca tem vindo a trabalhar.

Entrevistadora – Ok. Qual é a visão da Josefinas, ou seja, no que pretendem que a Josefinas se torne no futuro, a médio e longo prazo?

Carolina Nelas – Nós definimos ou gerimos tudo o que fazemos com base em três ideais muito importantes para nós, que são o empoderamento das mulheres, a criação artesanal e o *customer WOW*, o ato de surpreender e exceder as expectativas do cliente. São nesses três valores em que baseamos a nossa filosofia, tudo o que fazemos é à volta disso.

Entrevistadora – Como comunicam essa visão e motivam todos os colaboradores da empresa?

Carolina Nelas – Então, nesse sentido, todas as pessoas que trabalham na Josefinas acreditam realmente que esses três pilares são importantes e são o que definem realmente a marca. Por isso, as pessoas que aqui trabalham não estão a trabalhar numa coisa que não faz sentido, acreditam mesmo que esses três valores são realmente importantes e essenciais. Comunicamos

isso em tudo o que fazemos. Todos os nossos produtos têm uma história. Todos os nossos clientes, se precisarem de alguma ajuda, o que seja, nós estamos sempre contactáveis. Por exemplo, no campo do empoderamento das mulheres, nós trabalhamos com associações e tudo mais para ajudar mulheres em risco ou em situações desfavoráveis.

Entrevistadora – Que tipo de associações?

Carolina Nelas – Por exemplo, nós temos coleções que elaboramos... assim a mais conhecida em Portugal, foi a que fizemos em parceria com a APAV para apoiar vítimas de violência doméstica. É uma coleção que tem sapatilhas, t-shirts e atacadores, e tem umas sabrinhas que foram lançadas posteriormente. A venda desses produtos reverte a favor da APAV e apoia vítimas de violência doméstica em Portugal.

Entrevistadora – Boa! Todos os colaboradores acabam por seguir essa visão?

Carolina Nelas – Sim. O nosso modelo de gestão é um bocadinho diferente do que habitualmente conhecemos das marcas. Apesar de haver um gestor ou uma pessoa mais responsável pela visão geral da empresa, nós todas aqui temos uma palavra a dizer. Nós todas vemos as coleções, experimentamos os produtos, vemos se o conceito faz sentido ou não. Trabalhamos em conjunto, claro que cada pessoa na sua função trabalha de maneira a que isso se concretize, mas aquela parte inicial, o conceito, de perceber se enquadra na filosofia da marca ou não, tudo isso é feito em conjunto, em equipa, e acho que isso também motiva as pessoas a participarem, a darem a sua opinião e depois a trabalharem no sentido de comunicarmos isso para fora, para os nossos clientes.

Entrevistadora – Ok. Então, como é que a Josefinas encara o cliente?

Carolina Nelas – É assim, nós sem o cliente não éramos nada e é isso que nós fazemos questão de demonstrar. Para nós, os clientes não são números. São pessoas, têm nomes, têm histórias. Sempre que possível, tentamos demonstrar isso ao cliente. Todas as nossas encomendas são feitas de propósito para aquela pessoa, temos exemplos de produtos que... vamos supor que eu comprava umas Josefinas. Comprei o 37 e fica-me apertado, e o 38 fica-me grande. Nós criamos um 37.5, em todos os modelos que permitem esse ajuste, especialmente para aquela pessoa, sem custos. Pronto, isso é um gesto ou são pequenas coisas que depois o cliente valoriza e demonstra que realmente nós estamos preocupadas com aquela pessoa em específico. Não por ser um cliente de 100 ou 200.

Entrevistadora – Ou seja, existe uma visão única do cliente?

Carolina Nelas – Exatamente!

Entrevistadora – Que é sempre a satisfação...

Carolina Nelas – Sim, sempre! Todas as encomendas vão com um cartão escrito à mão de propósito para cada cliente. Clientes que já fizeram mais do que uma compra, que nós já temos alguma relação, também tentamos perceber sempre de que forma podemos melhorar o apoio ao cliente e surpreender aquela pessoa da melhor forma possível.

Entrevistadora – E o risco, como é que a Josefinas encara o risco? Isto é, se a Josefinas apresenta alguma propensão ou aversão ao risco.

Carolina Nelas – É assim, eu acho que cada lançamento é um risco porque...

Entrevistadora – Sim, principalmente no mercado da moda...

Carolina Nelas – No mercado da moda e sobretudo quando... por exemplo, nós temos duas linhas de sabrinas icónicas, as Square e a coleção nº1, que são as linhas básicas. Mas depois todas as novidades que trazemos mais no sentido de um conceito específico ou um produto novo, o que seja, estamos a arriscar. Sempre que nos associamos a uma pessoa que acreditamos que tem os mesmos valores que nós ou a uma instituição estamos a arriscar porque nós podemos achar que faz todo o sentido, e faz óbvio, associarmo-nos à APAV e apoiar mulheres vítimas de violência doméstica, mas pode haver um grupo de clientes que deixa de comprar porque não se identifica com a causa e acha que estamos a fazer isso só pela campanha, digamos assim. Por isso, tudo o que nós fazemos vai ter sempre um risco, mas a questão é sempre avaliar se o risco a longo prazo traz mais benefício do que prejuízo e que realmente se enquadra nos nossos valores e na nossa filosofia.

Entrevistadora – E como é que a Josefinas encara as relações interfuncionais e interdepartamentais? Isto é, existe partilha de conhecimento e cooperação entre colaboradores de diferentes funções e departamentos?

Carolina Nelas – Sim, eu acho que isso também nos diferencia um bocadinho das outras empresas. Nós somos sete pessoas e, por exemplo, eu sou responsável pelo marketing e trabalho com os colegas da produção para perceber se aquele produto faz sentido na filosofia da marca, trabalho com a colega das vendas para perceber em que país faz mais sentido estar presente. Depois, sempre que lançamos um produto, nós temos as pessoas que nos dão o *feedback*

diretamente dos clientes e tudo mais. Eu acho que é isso que faz com que... o facto de estarmos todos sempre a par de tudo o que está a acontecer, também por sermos uma equipa pequena, isso também permite, porque quando fazemos uma reunião não é só de gestão, temos todos os departamentos envolvidos, todas as pessoas que são todas diferentes e que dão ideias mesmo que não sejam da sua área em particular. Eu acho que isso é uma mais-valia porque estamos a trabalhar com pessoas diferentes, que tem ideias diferentes e que vão ter também soluções diferentes para possíveis problemas, e conhecimentos e experiência que se calhar nos vai ajudar em coisas que à primeira vista se calhar não pensaríamos.

Entrevistadora – E como nasce a decisão de adotar uma nova tecnologia? Por exemplo, entrar num novo canal digital.

Carolina Nelas – É assim, nós trabalhamos com uma empresa de marketing e de desenvolvimento tecnológico também. O nosso *site* é desenvolvido à medida e tudo isso...

Entrevistadora – Ou seja, subcontratam uma empresa?

Carolina Nelas – Exatamente. Não conseguimos fazer isso internamente, mas trabalhamos com uma empresa desde o início, é a mesma, que trabalha essa vertente mais de tecnologia pura, digamos assim. A decisão de avançar ou não, entrar num canal ou numa rede social, o que seja, é sempre tomada em equipa. Se for, por exemplo, experimentar uma rede social, se calhar o risco é mais pequeno, é só "ver se resulta ou não", se calhar arriscamos mais facilmente. Se for mudar de plataforma de *e-commerce*, se calhar já é uma coisa mais ponderada, mas é sempre tomada em equipa essa decisão.

Entrevistadora – E essa empresa está desde o início, desde que abriram?

Carolina Nelas – Sim, sim.

Entrevistadora – Como é que se chama a empresa?

Carolina Nelas – Bloomideia.

Entrevistadora – Ok. Qual é a relevância das tecnologias digitais nas operações da Josefinas, ou seja, na fabricação do calçado?

Carolina Nelas – É assim, nós usamos máquinas, claro, na produção dos sapatos, mas são máquinas que não funcionam autonomamente, isto é, têm pessoas a operar as máquinas e a conseguir que o produto chegue a um determinado estado pelo seu trabalho, por isso é que nós

dizemos que trabalhamos com artesãos e é realmente. Não é em todas as fases do produto. Por exemplo, cortar a pele, moldar a pele, tudo isso é manual sem recurso a máquinas. Pronto, até temos aqui alguns utensílios que usamos, por exemplo, para cortar e para dobrar, etc. Tudo isso é manual, mas depois, por exemplo, a personalização já é uma máquina que faz a impressão, digamos assim, das letras ou dos números na pele, isso já é uma coisa diferente. Depois depende sempre da exigência de cada produto. O nosso foco é sempre a produção manual, ou seja, tentamos que a maior parte do produto seja feita realmente por artesãos e pessoas que têm muita experiência nessa área, mas há coisas que não dá e que é impossível. Nesse caso, não optamos por máquinas robô. Optamos sempre pelos nossos artesãos e sapateiros que têm as máquinas e eles próprios operam para atingir um determinado resultado.

Entrevistadora – E é aqui em Braga?

Carolina Nelas – Não, a nossa fábrica principal, digamos assim, é em São João da Madeira, mas depende depois do produto. Por exemplo, temos uma coleção em burel, que é o burel da Serra da Estrela, e o material vem de lá. Por exemplo, o bordado das bordadeiras do Vale do Sousa, esse é feito lá e depois é colocado no produto aqui. Nós tentamos sempre que o produto dê a conhecer as tradições portuguesas e nesse sentido vamos sempre buscar o conhecimento e os artesãos que realmente trabalham nisso há muitos anos.

Entrevistadora – O saber-fazer português, não é?

Carolina Nelas – Exatamente!

Entrevistadora – E quais são os canais de comunicação digital que utilizam para interagir internamente entre colaboradores?

Carolina Nelas – É assim, nós trabalhamos muito próximos uns dos outros na verdade, por isso nós falamos muito e discutimos muito os produtos pessoalmente. Mas depois claro, *e-mail*, redes sociais, telefone, tudo isso em qualquer trabalho, eu acho que acaba por fazer parte da nossa vida. Depois temos uma plataforma própria, desenvolvida para nós, onde registamos todas as tarefas, onde fica o registo do histórico do desenvolvimento dos produtos e tudo isso.

Entrevistadora – Tipo um sistema intranet?

Carolina Nelas – Sim, podemos dizer que sim.

Entrevistadora – Ok. Então utilizam também as redes sociais para comunicarem internamente?

Carolina Nelas – Sim, sim. Por exemplo, vamos supor que estamos a desenvolver um produto azul. Vamos supor que é esse o objetivo. Se eu vir alguma coisa que me parece interessante, se calhar vejo no *Instagram* e envio para a designer porque pode ser uma inspiração interessante. Pronto, é uma comunicação muito informal porque, lá está, somos muito próximos e discutimos aqui as ideias antes de avançarmos.

Entrevistadora – E dada a natureza informal das redes sociais, existe algum tipo de controlo? Visto que pode existir algum tipo de vazamento de informação importante para concorrentes, existe algum tipo de controlo nessas interações?

Carolina Nelas – Não, não. É assim, a nossa premissa é confiar nas pessoas até prova em contrário. Todos os colaboradores, eu acho que estamos cientes do que podem ou não partilhar e até agora, lá está, já temos sete anos e nunca aconteceu um colaborador ter passado informação que não era suposto. Não sentimos a necessidade de controlar as pessoas que trabalham connosco porque, lá está, eu acho que toda a gente está aqui para lutar pelo mesmo objetivo. Não vão estragar o trabalho uns dos outros, não é?

Entrevistadora – Sim, era mais controlo em termos de redes sociais, como é um meio informal, acaba por haver aquele risco de vazamento de informações importantes.

Carolina Nelas – Claro, estou a falar também de coisas que, sei lá, vejo um detalhe que me parece interessante e envio. Por exemplo, se a Cátia visse as mensagens, se calhar nem percebia, mas a pessoa que lê até "ah, sim isto é giro para uma coisa ou para outra". Por isso, são coisas pontuais. Não é uma conversa, digamos assim, porque é abrem isto (a mensagem) e "olha parece-me interessante" ou "vi esta loja e se calhar é giro".

Entrevistadora – Sim, sim, sim. Então, considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Josefinas?

Carolina Nelas – Sim, é o mais importante da marca. A Josefinas foi criada para mostrar às mulheres que não precisam de usar saltos para estarem elegantes e confortáveis em simultâneo. Só por aí, já demonstra que a experiência do cliente é realmente o nosso objetivo. Uma boa experiência do cliente é o nosso objetivo, sempre.

Entrevistadora – Ok. De que forma procuram diferenciar e personalizar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências do cliente?

Carolina Nelas – O facto de nós estarmos sempre contactáveis por telefone faz muita diferença. Há marcas que não disponibilizam o contacto telefónico. A pessoa pode ligar no imediato e esclarecer dúvidas, é uma das coisas. Depois, o facto de colocarmos sempre cartões escritos à mão, e coisas assim, de propósito para aquele cliente, mostra que há uma pessoa a preparar a encomenda. Não é uma máquina, não é computador, há uma pessoa que escreve o cartão, que vê se o par está perfeito e se o tamanho está correto, e envia. Depois fazemos questão sempre de perguntar se gostou, se correu bem, se precisa de alguma coisa... pronto, fazer esse acompanhamento é realmente o que nos diferencia. Depois, na vertente da personalização, já temos muitos produtos e estamos a pensar agora colocar mais alguns em que é possível realmente personalizar e ter um par único. Os clientes têm gostado muito dessa opção também.

Entrevistadora – Ok. E quais os canais de comunicação digital que utilizam para interagir com os clientes?

Carolina Nelas – Para além do telefone e *e-mail*, mais na vertente de suporte e acompanhamento, trabalhamos depois as redes sociais. São muito importantes no trabalho da Josefinas.

Entrevistadora – Quais são as redes sociais que mais utilizam para interagir com os clientes?

Carolina Nelas – *Facebook, Instagram, Pinterest*, sendo que no *Pinterest* não há tanto aquela interação de perguntas e respostas...

Entrevistadora – É mais uma fonte de inspiração...

Carolina Nelas – Exatamente. E o *Twitter* também é um bocado usado nesse sentido e mais na vertente da filosofia da marca e dos valores. Depois temos as vertentes do *e-mail marketing*, comunicados de imprensa, que apesar de ser de forma indireta também nos faz chegar ao cliente. Depois lá está, sempre que surge uma novidade, uma tecnologia nova, uma rede social, nós vamos ver se faz sentido para a Josefinas, se vale a pena, etc.

Entrevistadora – Sim, eu tive oportunidade de ver que a Josefinas já tem uma aplicação...

Carolina Nelas – Sim, sim! Na altura em que lançamos as nossas sapatilhas com *stickers*, com autocolantes, nós fizemos uma aplicação para as pessoas poderem usar os *stickers* nas mensagens. Foi também essa empresa (Bloomideia) que desenvolveu e na altura teve um impacto porque realmente é uma coisa diferente, mas que nos ajuda a levar os valores da marca mais longe e ao mesmo tempo dar a conhecer a marca. Também temos, por exemplo, um filtro no

Instagram com esses *stickers* que nós fizemos uma adaptação, claro, mas que representam os valores que as mulheres podem ter e que se devem orgulhar de ter.

Entrevistadora – Certo. Além da loja *online*, a Josefina está presente noutras plataformas de *e-marketplace*?

Carolina Nelas – Nós temos alguns pares selecionados de criança na Minty Square, por exemplo. Mas para além disso não é... lá está, com o nosso *site* conseguimos chegar a qualquer parte do mundo. Ainda estes dias tivemos uma venda para o Sri Lanka e não sentimos essa necessidade de estarmos presentes noutras plataformas *online*. Pronto, estamos orgulhosos, apesar de termos algumas melhorias a fazer. Achamos que o nosso *site* tem as condições para ser intuitivo e para as pessoas comprarem facilmente. Depois, lá está, nós estamos presentes numa loja física aqui em Portugal, que é a Loja das Meias, mas também com pares selecionados. Por exemplo, foi como disse ao início, a maior parte dos nossos produtos são vendidos exclusivamente *online* por nós. Mas, por exemplo, a nossa coleção nº1, que é das sabrinhas mais simples...

Entrevistadora – Foi a primeira coleção, não foi?

Carolina Nelas – Foi a nossa primeira coleção sim, a que despoletou tudo isto. E alguns outros pares, por exemplo, sapatilhas mais básicas e assim, temos disponíveis na Loja das Meias em Lisboa, no centro comercial.

Entrevistadora – Ok. E é a única loja física?

Carolina Nelas – Em Portugal, é a única loja.

Entrevistadora – E fora de Portugal?

Carolina Nelas – Neste momento também é a única. Tivemos alguns pares numa loja no Dubai e neste momento... pronto, a Joana teve de licença de maternidade e agora voltou e está responsável também por essa parte, mais de tentar colocar a Josefina em lojas no estrangeiro, também para dar a conhecer...

Entrevistadora – Eu tive a possibilidade de ver que em 2016 abriram uma loja em Nova Iorque e, entretanto, já não está em funcionamento. Qual era o principal objetivo com a abertura dessa loja?

Carolina Nelas – Certo. É assim, o nosso objetivo nunca foi ter lojas físicas, mas, entretanto, surgiu a oportunidade de abrir uma loja *pop-up*, ou seja, já estava previsto que ia ser temporário. Neste caso, seria de um ano em Nova Iorque e nós, claro, aproveitamos e investimos nessa vertente do negócio. Depois, também fazemos *pop-ups* de um dia, de dois dias em Portugal. Já fizemos em várias cidades porque é sempre uma forma também de estarmos mais próximos dos clientes. Nós temos um público ainda... apesar de termos muito público jovem, temos algumas clientes mais velhas que ainda não gostam de comprar *online*, ligam-nos e fazem a encomenda...

Entrevistadora – Ainda têm receio...

Carolina Nelas – Sim, há pessoas que simplesmente não gostam de comprar sem experimentar, principalmente sapatos. Apesar das nossas trocas e devoluções serem simples e sem custos...

Entrevistadora – Ou seja, vocês também têm uma política de devolução?

Carolina Nelas – Temos sim, sempre o que for melhor para o cliente. Isso também nos permite estar mais próximo do cliente e ter este contacto. Por exemplo, agora em 2020 tínhamos algumas previstas e achamos que da forma como nós costumamos fazer, estar próximo do cliente, com tudo isto que está a acontecer da Covid-19, ia retirar completamente a experiência pessoal e humana. Essa componente, que é o que nos faz realmente fazer essas *pop-ups* e esses eventos, ia ficar completamente destruída, então...

Entrevistadora – Sim, na situação que estamos a viver, se calhar não se justificava. Realmente vi umas notícias sobre a Josefinas, que estavam a pensar em abrir umas lojas com esse conceito...

Carolina Nelas – Sim! Nós, por exemplo, no ano passado fizemos em Lisboa e aqui em Braga. Há dois anos fizemos no Porto e em Braga...

Entrevistadora – Sim, eu vi!

Carolina Nelas – Pronto, nós tentamos... este ano se calhar íamos experimentar outra cidade, se calhar Coimbra ou outro sítio qualquer. Temos clientes em todo o país e a ideia é sempre, não só dar a oportunidade de experimentar, comprar, etc., mas também conhecer as clientes pessoalmente e para elas também conhecerem quem é que está do outro lado, quem é que atende o telefone, quem é que responde às mensagens do *Instagram*, etc. Acho que isso também tem um impacto diferente.

Entrevistadora – Sim, criar uma ligação mais próxima com o cliente.

Carolina Nelas – Exatamente!

Entrevistadora – E relativamente à loja *online* e às redes sociais, qual é que acha que acaba por atingir mais vendas, ou seja, qual é que acha que é a principal fonte de tráfego?

Carolina Nelas – É assim, as redes sociais são realmente muito importantes porque toda a gente está no *Facebook*, um público mais velho ainda está muito no *Facebook*. Alguns países, por exemplo o México, nós vendemos muito ainda através do *Facebook*. Depois, por outro lado, também temos aquela vertente inspiradora de ver celebridades, *influencers*, etc. a usar um determinado produto, também tem impacto nas nossas vendas. Há pessoas que realmente já conhecem a marca e vão ao *site* diretamente. Há outras que vão acompanhando nas redes sociais e se vierem realmente algo interessante, realmente compram. Depois há as pessoas que não conhecem e vem nas redes sociais, gostam e compram.

Entrevistadora – Porque seguem alguém?

Carolina Nelas – Exatamente!

Entrevistadora – A Josefinas também segue esse tipo de estratégia?

Carolina Nelas – Sim! Nós, apesar de tudo, já tivemos a oportunidade de colaborar, de trabalhar e de ver a nossa marca também a ser usada por pessoas de todo o mundo, *influencers* e celebridades relevantes. É claro que isso posicionou a marca também de uma forma diferente porque é muito fácil ser conhecido em Portugal, mas lá fora é um bocadinho diferente. A dimensão do mercado e a concorrência é muito maior, apesar de que em Portugal ainda temos algum caminho para percorrer. Mas essas colaborações, claro, ajudam-nos sempre a levar o nome da marca mais longe. Nós temos uma colaboração com a Gloria Steinem, por exemplo. Para nós faz todo o sentido e em Portugal as pessoas se calhar podem nem a conhecer tão bem. Apesar de que agora já começa a ser muito mais falado, mas ela foi uma das figuras mais importantes ao nível do feminismo, a nível internacional. Ter uma colaboração com ela ajuda-nos também, não só a levar a marca mais longe e a dar a conhecer a outras pessoas, mas também para sedimentar os valores e a filosofia que nós tentamos sempre defender, partilhar e comunicar.

Entrevistadora – Aqui em Portugal têm alguma parceria com alguém, de momento?

Carolina Nelas – Em termos de criação de pares, não temos. Nós tentamos sempre trabalhar com artistas e pessoas que estão a começar. Em Portugal, ainda não surgiu esse contacto mas, por exemplo, lançamos em Março o clube de leitura das Josefinas e um dos livros que

recomendamos foi para crianças, "Histórias de adormecer para raparigas rebeldes", e há uma rapariga ilustradora, que é a única portuguesa nesse livro, e nós convidámo-la para fazer o vídeo de apresentação do livro nesse sentido, também para levar o trabalho dela mais longe e usar também a nossa plataforma, não só para nós crescermos, mas para ajudar pessoas que acreditamos e que fazem sentido.

Entrevistadora – E relativamente aos *digital influencers* que estávamos a falar, aqui em Portugal, têm alguma parceria com alguém, de momento?

Carolina Nelas – Nós não fazemos parcerias a longo prazo, para já. Ainda não foi uma coisa que fizesse sentido, mas, por exemplo, quando lançamos a Josefinas em 2013, escolhemos algumas pessoas para experimentarem e usarem o produto, dizerem-nos o que acharam, darem o *feedback* sobre formas de melhorar...

Entrevistadora – Consegue dizer alguns nomes?

Carolina Nelas – A Maria Guedes, por exemplo. Colabora connosco desde o início da marca, mas, lá está, não é uma coisa fixa e estruturada.

Entrevistadora – Não é uma parceria, por exemplo, durante um ano?

Carolina Nelas – Não, não é...

Entrevistadora – É, por exemplo, dar a experimentar e se gostarem...

Carolina Nelas – Sim! Por exemplo, se nós lançarmos um produto que achamos que é a cara dela, se calhar enviamos. Mas não há uma obrigatoriedade, nem de nós em enviar, nem dela em publicitar. Nós podemos enviar os produtos, mas as pessoas devem usar porque gostam e porque acreditam na marca, não há esse...

Entrevistadora – Fica ao critério da pessoa...

Carolina Nelas – Exatamente! Não há essa obrigatoriedade ou uma colaboração estruturada, pelo menos nestes parâmetros que estamos a falar agora. Depois, claro, há outras vertentes que poderão fazer sentido dessa forma, mas nestes exemplos em concreto não.

Entrevistadora – E a nível internacional?

Carolina Nelas – Já tivemos uma colaboração que, inclusive, criámos uma coleção especial com a Chiara Ferragni. Temos essa da Gloria Steinem. Depois temos a sorte de ver os nossos produtos a serem usados por celebridades de todo o mundo. Por exemplo, a Megan Markle,

quando ainda fazia parte da série "Suits", usava Josefinas. A Sara Sampaio, é portuguesa, mas usa Josefinas. Por exemplo, a Olivia Palermo lá fora também usa. Pronto, depois vai depender sempre do produto, da coleção, se tem a ver com essa pessoa ou não, se a pessoa está disposta, se gosta ou se não gosta... pronto, tudo isso é uma relação a longo prazo mas que se vai vendo caso a caso se funciona, se é possível, se não é...

Entrevistadora – Ou seja, a partilha dessas pessoas, da marca nas redes sociais, é por iniciativa própria?

Carolina Nelas – Sim!

Entrevistadora – São elas que partilham porque querem. Vocês enviam os produtos e elas, se realmente tiverem essa disposição, é que partilham nas redes sociais.

Carolina Nelas – Sim. Às vezes poderá ser, vamos supor, uma revista ou uma pessoa que nos contacta porque diz que gosta do produto e gostava muito de partilhar. Ai já existe essa... não é obrigatório, mas já existe essa intenção. E claro, sempre que nós enviamos o produto, nós queremos que seja visto e que seja partilhado. Por exemplo, este ano estamos um bocado limitadas por causa desta questão toda que se está a passar no mundo, mas em certas alturas, por exemplo, da semana da moda, nós podemos trabalhar com *stylists* ou com *influencers*, que criam um look à volta de determinado produto para levarem aos desfiles e aos eventos. E lá está, elas não estão a partilhar, mas se calhar vão ser fotografadas na rua ou...

Entrevistadora – E podem mesmo perguntar, como costumam fazer nos Globos de Ouro, por exemplo...

Carolina Nelas – Exatamente! É um posicionamento do produto um bocadinho diferente, mas elas já vão usar com a intenção de ser partilhada. Mas há casos que não existe essa obrigatoriedade, às vezes até pode ser um agradecimento. Por exemplo, uma editora que escreveu sobre a Josefinas. Se calhar vamos enviar um par como forma de agradecimento sem esperar que ela escreva de novo. Pronto, é uma forma também de mostrar que estamos agradecidas.

Entrevistadora – Sim, ou seja, vocês realmente não formulam uma parceria formal. Enviais sim os produtos para dar a conhecer.

Carolina Nelas – Sim, sim.

Entrevistadora – Ok. E existe controlo das interações nos canais digitais?

Carolina Nelas – Em que sentido?

Entrevistadora – Podem existir informações indesejáveis nas redes sociais...

Carolina Nelas – Mas o que sai para o cliente?

Entrevistadora – Sim, exatamente!

Carolina Nelas – Nesse aspeto, nós temos um... vamos chamar de um "guia de estilo", já não precisamos de consultar, mas estamos todas cientes disso. Há determinadas expressões que não usamos ou há outras que fazem mais sentido para a marca. Pronto, toda a comunicação da Josefinas é feita de forma a ser coesa e de transmitir aqueles três valores principais que mencionamos. Nesse sentido, há um controlo mais rigoroso também para não confundir o cliente ou para não parecer que foram duas pessoas diferentes ou duas marcas diferentes a escrever e a partilhar. Nesse sentido, tentamos sempre que seja feita uma revisão final para o conteúdo ser sempre coeso e uniforme.

Entrevistadora – E é sempre a mesma pessoa que faz esse trabalho?

Carolina Nelas – É assim, o conteúdo não é sempre criado pela mesma pessoa, mas, por exemplo, neste caso sou eu que estou responsável pelo departamento da comunicação, faço a revisão final dos conteúdos. Por exemplo, se for noutras línguas, há outra pessoa que faz essa revisão só para garantir, porque há expressões, etc., se estão de acordo com a marca.

Entrevistadora – Certo. Então é a Carolina que está responsável pelos conteúdos da marca?

Carolina Nelas – Sim, marketing e comunicação da marca sou eu que estou responsável.

Entrevistadora – Então, aquela empresa que falou inicialmente está responsável pela página de comércio eletrónico? Ou também faz alguma coisa relacionada com as redes sociais?

Carolina Nelas – A Bloomideia, que está desde o início, foi inicialmente investidora da marca, ou seja, nós continuamos ligadas a essa empresa e às pessoas que lá trabalham. Por exemplo, a nossa fotógrafa é dessa empresa, mas fotografa para a Josefinas. Eles oferecem todos os serviços que poderão ser necessários. Há alguns que nós necessitamos e há outros que não. Em termos de conteúdos, só mesmo essa questão da fotografia. Mas depois, tem a parte tecnológica, que tem design, *copyright* que poderá fazer sentido para uma campanha ou outra, apoio na parte de criação de campanhas patrocinadas, anúncios... pronto, tudo isso, essa parte mais tecnológica

que exige um conhecimento mais específico, contamos com essa empresa, sim. Mas em termos de conteúdo, conceitos, etc., é tudo definido por nós.

Entrevistadora – Ok. E de que forma as tecnologias digitais permitem um nível superior de inovação dos produtos?

Carolina Nelas – Nós fazemos tudo muito manual, por isso essa questão é um bocadinho difícil de responder. Mas, por exemplo, na questão da personalização, tenho aqui um exemplo: temos esta lancheira que é feita manualmente, com recursos humanos, mas depois temos uma máquina que nos ajuda a personalizar e a tornar isto mais especial para o cliente.

Entrevistadora – Vocês fazem a customização dos produtos consoante as preferências dos clientes?

Carolina Nelas – Sim, sim, sim! As iniciais são o mais pedido, mas temos também datas, corações, símbolos... pronto, tudo o que nos for possível personalizar, nós temos esse cuidado. A ideia é que o cliente fique sempre o mais satisfeito possível e quem é que não gosta de ter um produto exclusivo, não é?

Entrevistadora – Sim! E a personalização é feita através dessa tal máquina?

Carolina Nelas – Sim, que faz a impressão neste caso.

Entrevistadora – Ok. Os pedidos de customização são mais nas redes sociais ou na plataforma de comércio eletrónico?

Carolina Nelas – Nos dois. Claro que se nós mostrarmos uma fotografia de um produto personalizado, chama mais a atenção. Mas durante todo o tempo, temos pedidos de pessoas no *e-commerce*, tem lá o botão e vão personalizar e escolher...

Entrevistadora – Realmente reparei que têm lá um botão de "personalização"...

Carolina Nelas – Sim! Depois dá para personalizar vários produtos, desde os atacadores, etc. Temos uma personalização que é muito pedida por noivas. Nós colocamos já lá na... até posso mostrar aqui... na *landing page* de noiva, precisamente porque é mais especial, que é gravar a data de casamento na sola, por baixo, ou seja, para além daquela personalização que pode ser feita atrás ou, por exemplo, como aquela da Lunch bag, depois temos aqui esta possibilidade, a pessoa pode escolher aqui e ao colocar aqui a data vai ficar a personalização. Pronto, é uma coisa mais especial... e é discreto. É discreto, mas fica uma recordação também desse dia.

Entrevistadora – E vocês recebem mais pedidos personalizados?

Carolina Nelas – Nós vendemos mais (produtos) não personalizados, até porque a personalização tem um custo. Mas ainda vendemos muitos (produtos) personalizados, sim. Para noivas é muito frequente, mesmo!

Entrevistadora – Geralmente as noivas querem produtos especiais para aquela data...

Carolina Nelas – Sim! É uma coisa diferente, lá está, é específico para aquele dia.

Entrevistadora – E qual é a relevância das tecnologias digitais na rede de valor, ou seja, nos processos externos?

Carolina Nelas – Para além dessa empresa que nos ajuda na parte tecnológica, nós trabalhamos muito com artesãos que não estão ligados às novas tecnologias da mesma forma como nós estamos. Por isso, para contactarmos com eles e mesmo com as fábricas ou com as produções que nos ajudam muito, é por telefone e *e-mail*. Não é tanto, por exemplo, não temos uma plataforma. Na plataforma que nós temos das tarefas, é mais para os colaboradores internamente porque a maior parte dos artesãos nem sabe utilizar a *internet*. Pronto, são pessoas mais velhas e que fazem o seu trabalho perfeitamente sem essas tecnologias. Por isso, nós também tentamos adaptarmo-nos um bocadinho à forma como eles trabalham. Claro, se para eles é mais fácil que façamos as encomendas por telefone, é assim que vamos trabalhar.

Entrevistadora – Claro! E em termos de distribuidores, de logística, como é que fazem esse contacto?

Carolina Nelas – Isso é tudo feito aqui internamente. Nós trabalhamos com transportadoras, dependendo do destinatário e do local, trabalhamos com umas ou com outras, dependendo dos *timings* que eles oferecem, e dos preços, tudo isso. Mas nós trabalhamos com muito pouco stock. Quando há uma venda, o produto é criado especialmente para aquela pessoa. É criado em São João da Madeira, depois vem para cá para o nosso escritório, nós preparamos manualmente, escrevemos o cartão, embalamos e depois o estafeta passa aqui e faz o levantamento e a entrega ao destinatário.

Entrevistadora – Ok, então é aqui que vocês fazem a parte final do produto?

Carolina Nelas – Toda a logística é feita aqui, sim.

Entrevistadora – O tal cartãozinho, a caixa, essas coisas todas...

Carolina Nelas – Sim! E mesmo... por exemplo, neste momento alguns de nós estão em casa por causa de toda esta situação, vamos rodando... mas o apoio ao cliente e tudo isso também é tudo feito aqui.

Entrevistadora – O estafeta passa cá todos os dias?

Carolina Nelas – Nós temos o acordo de que eles passam cá todos os dias e habitualmente fazemos expedições todos os dias. Em caso de não ser preciso num determinado dia, ligámos e avisámos que nesse dia não é necessário. Mas, por exemplo, a MRW, que é com quem trabalhamos aqui em Portugal, quando criámos uma guia de transporte, o estafeta já recebe no PDA dele a dizer que tem de fazer uma recolha nesta morada porque foi criada uma guia, por isso está alguma coisa para expedir. Depois também depende da tecnologia usada por cada transportadora. Enquanto que na MRW, o estafeta recebe essa informação de forma imediata, se calhar os CTT não. Pronto, vamos fazendo essa gestão de acordo com a forma que eles trabalham.

Entrevistadora – Qual é a transportadora em termos internacionais?

Carolina Nelas – A DHL express.

Entrevistadora – Ok...

Carolina Nelas – Sim, e nas ilhas, por exemplo em Portugal, com os CTT.

Entrevistadora – E o processo é exatamente o mesmo?

Carolina Nelas – Sim, sim. O processo é sempre igual do nosso lado, depois eles passam, recolhem... pronto, nós temos um contrato que nos permite fazer entregas em 24 horas ou 48 horas e eles trabalham de forma a assegurar esses prazos.

Entrevistadora – E mesmo para fora do país, os prazos são os mesmos?

Carolina Nelas – Não são os mesmos, dependendo do local. Por exemplo, se for para Espanha, se calhar se enviar hoje, amanhã chega. Mas se for para a Austrália, se calhar já demora 3/4 dias. Pronto, vai depender sempre também da distância e da logística no próprio país.

Entrevistadora – Sim, se for fora da Europa, não é?

Carolina Nelas – Exatamente! Se for fora da Europa, tem a questão da alfândega. Pode ficar preso ou não, mas nós fazemos os possíveis para que não.

Entrevistadora – E acha que essa situação acaba por dificultar o processo de internacionalização da marca?

Carolina Nelas – É assim, em termos de compras diretas em Portugal, as primeiras compras, alguns clientes ficam receosos, ou porque ainda não conhecem a marca, ou porque querem para uma determinada data e nós tentamos sempre que seja possível, mas a partir do momento em que sai do nosso escritório, nós já não conseguimos controlar a 100%. Por muito que insistimos e que liguemos para a transportadora ou para a pessoa que está responsável pelo nosso gestor de conta, é muito difícil porque estamos a falar de um transporte entre vários países. Às vezes não é só daqui para a Austrália, vai para não sei onde e depois vai não sei como... pronto, mas até agora tem corrido tudo bem. Há países que as pessoas quando encomendam, a maior parte já sabe que ao encomendar da Europa que vai parar na alfândega e vai ter que fazer o pagamento. Mas nesses países onde é tão habitual e as regras estão muito bem definidas, acaba por ser mais simples no sentido em que os próprios processos deles, das próprias transportadoras, já estão mais afinados, digamos assim. Eu, por exemplo, se receber uma encomenda de um sítio qualquer que não faça parte da União Europeia e que já tenha esse processo bem afinado, antes da encomenda chegar, eu já vou receber uma mensagem a dizer que para receber a encomenda vou ter que pagar a taxa de X. As pessoas já sabem e já estão habituadas a esse sistema.

Entrevistadora – E acha que as tecnologias digitais vieram ajudar e facilitar esses processos?

Carolina Nelas – Sim, nesse aspeto sem dúvida porque... é assim, eu não estou muito familiarizada de como seria há uns anos, mas, por exemplo, se a encomenda não chegasse, se calhar tinha de ligar para a alfândega para saber se estava lá ou... não sei bem como seria o processo. Agora, quando tenho uma encomenda para mim, eu já sei que vou receber uma mensagem, que no dia X o estafeta vai entregar e que eu tenho de fazer o pagamento das taxas senão não fazem essa entrega. As pessoas já estão preparadas e habituadas a isso.

Entrevistadora – Ok. Então, a Josefinas está presente noutra plataforma a não ser na página de comércio eletrónico...

Carolina Nelas – Sim, temos alguns pares de criança na Minty Square.

Entrevistadora – Quais são os canais de comunicação digital que utilizam para interagir com o retalhista, neste caso?

Carolina Nelas – Por *e-mail*, por telefone... Tudo o que permita um contacto mais imediato, é o que vamos privilegiar.

Entrevistadora – Certo. Na sua perspectiva, que mudanças vê na Josefinas em relação ao futuro digital?

Carolina Nelas – Nós vamos tentar sempre estar a par da evolução e de tudo o que nos fizer tornar a experiência do cliente mais positiva e ao mesmo tempo otimizar os recursos da empresa. Vamos investir e tentar perceber se realmente é uma ferramenta útil. Por isso, acho que é um bocadinho por aí. Nós estamos sempre atentos a tudo e a todas as novidades, o que vai surgindo nesse âmbito, mas com uma coisa sempre bem delineada, que são os valores da marca. Nenhuma tecnologia ou nenhuma ferramenta poderá por em causa o lado humano e o lado artesanal da nossa marca.

Entrevistadora – E a própria qualidade, não é?

Carolina Nelas – E a qualidade o produto, claro!

Entrevistadora – Ok Carolina, já terminei as questões. Muito obrigada pela entrevista!

Carolina Nelas – De nada!