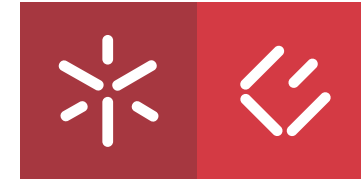


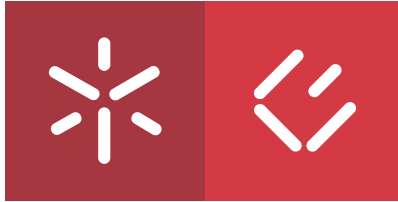
**A Transformação Digital nas Pequenas
e Médias Empresas Portuguesas em
contexto de pandemia: O caso do
Marketplace Matosinhos Presente**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Filipa Freitas Faria

**A Transformação Digital nas Pequenas
e Médias Empresas Portuguesas em
contexto de pandemia: O caso do
Marketplace Matosinhos Presente**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Filipa Freitas Faria

A Transformação Digital nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas em contexto de pandemia: O Caso do Marketplace Matosinhos Presente

Dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa Soares

Abril de 2022

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 realização deste trabalho de investigação, apesar do seu cariz individual, não teria sido possível sem a contribuição e apoio de várias pessoas e entidades. A todos gostaria de deixar aqui o meu profundo agradecimento.

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Santos Costa Soares, pela excelente orientação.

Gostaria igualmente de agradecer ao Marketplace Matosinhos Presente bem como às empresas presentes neste estudo, pois o seu contributo foi essencial nesta investigação.

Por último, mas não menos importante, gostaria ainda de agradecer aos meus familiares e amigos, em especial aos meus pais, pelo seu apoio incondicional, realçando todo o esforço que fizeram para que eu chegasse até aqui, dando-me força e motivação mesmo nos momentos mais difíceis.

A todos, uma vez mais, muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo não recorrer 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 respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS EM CONTEXTO DE PANDEMIA: O CASO DO MARKETPLACE MATOSINHOS PRESENTE

Apesar da sua importância, a adoção da transformação digital por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME) tem enfrentado ao longo dos últimos anos alguns entraves, dadas as dificuldades que as mesmas apresentam na inicialização deste processo. Assim, este estudo tem como objetivo principal compreender de que forma estas empresas se reinventaram para fazer face às restrições que lhe foram impostas em período pandémico, sendo, deste modo, analisada a importância da Transformação Digital na estratégia empresarial das PMEs Portuguesas, em contexto de pandemia (COVID-19).

Assim, foi estudado o papel das instituições governamentais e não governamentais na transformação digital das PMEs, sendo analisada uma iniciativa desenvolvida, neste período, com o intuito de promover a digitalização entre as Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas, o *Marketplace* Matosinhos Presente. Trata-se de uma iniciativa que partiu da Câmara Municipal de Matosinhos e da Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, que visa a promoção da digitalização dos pequenos negócios locais e do comércio tradicional do concelho de Matosinhos. Para tal, o método de recolha de dados definido foi a entrevista-semiestruturada, sendo realizadas entrevistas quer com um responsável pelo *Marketplace* quer com empresas presentes nesta plataforma, num total de nove empresas.

Os resultados demonstram que a pandemia implicou uma reestruturação total ou parcial da estratégia das empresas, em que os meios digitais são agora, mais do que nunca, parte integrante do seu negócio. Contudo, a transformação digital continua a ser um processo desafiante para as PMEs, revelando o caso *Marketplace* Matosinhos Presente uma elevada iliteracia digital, entre o comércio tradicional. No entanto não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma, estando, no entender das empresas, o seu sucesso comprometido pela fraca divulgação entre os meios locais e pelo desacompanhamento dos responsáveis.

Estes resultados sugerem algumas recomendações para a gestão. Para o sucesso da transformação digital nas empresas, é importante investir na formação, em particular dos líderes das empresas, que poderão conduzir ao sucesso da sua implementação na organização. É também importante um suporte mais eficaz junto dos comerciantes do concelho, bem como melhorar a promoção e divulgação do Marketplace junto do consumidor final.

Palavras-Chave: Apoios Governamentais; COVID-19; E-commerce; PME; Transformação Digital.

THE DIGITAL TRANSFORMATION IN PORTUGUESE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC: THE CASE OF MATOSINHOS PRESENTE MARKETPLACE

Despite the importance of digital transformation, over the past few years, its adoption by Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), has faced some barriers given the difficulties these companies have in initiating this process. Thus, this study's main goal is to understand how companies reinvented themselves to deal with the constraints imposed on them during the pandemic. In this way, the importance of digital transformation in the business strategy of Portuguese SMEs, in a pandemic context, is analyzed.

For that, the role of governmental and non-governmental institutions in the digital transformation of SMEs was studied, being analyzed one initiative developed during this period with the aim of promoting digitalization among Portuguese Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Matosinhos Presente Marketplace. This is an initiative from Câmara Municipal de Matosinhos and Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, which aims to promote the digitalization of small local business and traditional commerce in the Matosinhos Municipality. To this end, the data collection method defined was the semi-structured interview, with interviews being conducted both with a person responsible for the Marketplace and also with companies present on this platform, integrating this study a total of nine companies.

The results show that the pandemic has implied a total or partial restructuring of the companies' strategy, where digital media are now, more than ever, an integral part of their business. However, digital transformation continues to be a challenging process for SMEs, with the case of Matosinhos Presente Marketplace revealing a high digital illiteracy among traditional commerce. Nevertheless, no difficulties were revealed in the handling of the platform, being, in the company's perspective, its success compromised by the poor dissemination among the local media and by the unattendance of the responsible.

These results suggest some recommendations for management. For the success of digital transformation in companies, it is important to invest in training, in particular for business leaders, which may lead to the success of its implementation in the organization. It is also important to provide more effective support to retailer in the municipality, and to improve the promotion and dissemination of the Marketplace to the final consumer.

Keywords: COVID-19; Digital Transformation; E-commerce; Government Support; SME.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Apresentação do Tema e do Problema	1
1.2. Questão de Investigação e justificativa	3
1.4. Objetivos	4
2. Revisão da Literatura	5
2.1. A importância da transformação digital	5
2.1.1. Maturidade Digital	6
2.1.2. As principais tecnologias transformadoras	8
2.1.3 Inicialização do processo de digitalização: Desafios e Oportunidades	11
2.2. Marketing: do Tradicional ao Digital	14
2.2.1. Os meios digitais: Evolução e ponto de vista das PME's	17
2.2.1.1) E-commerce	18
2.2.1.2) Redes Sociais	20
2.3. A importância da Transformação Digital nas PME's em contexto pandémico	22
2.4. Iniciativas e Apoios concedidos às PME's	24
2.5. O pós-COVID-19: A Transformação digital mitigou o impacto da COVID-19?	25
3. Metodologia	28
3.1. Caracterização da Pesquisa	28
3.2. Definição da população a estudar e Critérios de seleção das empresas e estudo de caso	29
3.3. Método de Recolha e Análise de Dados	30
3.4. Considerações Éticas	33
4. O Contexto Português	34
4.1. A Transformação digital no seio das PME's Portuguesas	34
4.2. Iniciativas e Apoios concedidos às PME's Portuguesas	38
5. Análise e Discussão dos Resultados	41
5.1. Caracterização do Marketplace Matosinhos Presente	41
5.2. Análise e resultados das Entrevistas	45
5.2.1. Entrevista - Marketplace Matosinhos Presente	45
5.2.2. Entrevistas - Empresas	47
5.3. Discussão dos Resultados	67
6. Conclusão	75
6.1. Recomendações para a gestão	77
6.2. Limitação e Recomendações para Investigação futura	78
Referências Bibliográficas	80
Apêndices	88

Índice de Tabelas

Tabela 1. Desafios e oportunidades da adoção tecnológica _____	13
Tabela 2. Informação referente à realização das entrevistas _____	32
Tabela 3. Caracterização das empresas em estudo _____	44

Lista de Apêndices

Apêndice A1. Caracterização das empresas presentes no *Marketplace* Matosinhos Presente

Apêndice A2. Guião de entrevista direcionado ao responsável pelo *Marketplace* Matosinhos Presente

Apêndice A3. Guião de entrevista direcionado às empresas presentes no *Marketplace* Matosinhos Presente

Apêndice A4. Transcrição das entrevistas

Apêndice A5. Análise dos Resultados

Apêndice A6. Contexto Português

Lista de siglas e acrónimos

ACEPI – Associação da Economia Digital

AECM – Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos

AI – Artificial Intelligence

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

B2G - Business to Government

BCG – Boston Consulting Group

C2B - Consumer to Business

C2C - Consumer to Consumer

CMM – Câmara Municipal de Matosinhos

DESI – Digital Economy and Society Index

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG – Organizações Não Governamentais

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROI – Return on Investment

SMAC- Social, Mobile, Analytics and Cloud Computing

1. Introdução

1.1. Apresentação do Tema e do Problema

Ao longo dos últimos anos, a Transformação Digital tem vindo a exercer uma grande influência sobre a economia, a atividade das empresas e o Marketing, revelando-se um tema central na estratégia das empresas dada a sua capacidade de gerar valor (Almeida et al., 2020). Caracterizada como a fusão das tecnologias avançadas e a integração dos sistemas físicos e digitais, a Transformação Digital tem grandes implicações para as empresas que sentem a necessidade crescente de adaptação a esta nova realidade, de um mundo globalizado.

Segundo Baig et al. (2020), dado o contexto económico que atravessamos, como resultado do surgimento do vírus COVID-19, também denominado de SARS-CoV-2, observou-se uma forte evolução do processo de transformação digital, o que se veio a refletir na alteração dos modelos de negócio das empresas, mais concretamente, na digitalização dos mesmos, pois muitos foram aqueles que viram a sua sustentabilidade e sobrevivência ser posta em causa.

Nesse sentido, dadas as restrições sanitárias impostas pelos governos, a transformação digital, apresentou-se como uma alternativa para a continuação dos negócios uma vez que através dos meios digitais foi possível às empresas comercializarem os seus produtos bem como oferecerem os seus serviços, o que de outra forma não seria possível tendo em consideração as restrições impostas pelo governo no início da pandemia (Almeida et al., 2020).

Deste modo, as Pequenas e Médias Empresas (PME) sentiram a urgente necessidade de se adaptar, pois, sendo 99,9% do tecido empresarial português constituído por PMEs, é inevitável afirmar que as empresas mais afetadas pela pandemia COVID-19, foram as PMEs (INE, 2022). Por outro lado, a sua menor dimensão, falta de recursos bem como poucas reservas de capital, levam a uma menor resiliência a choques externos, refletindo-se numa maior vulnerabilidade (Trawnih et al., 2021).

Assim, é pertinente analisar como é que este grupo de empresas se reinventaram para fazer face a essas mesmas restrições, pois tal como refere Ah-Mahdi (2009), as PMEs são o sangue vital da economia moderna, dado o peso que representam numa economia.

Nesse sentido, é importante ter em consideração que, apesar da necessidade crescente das empresas em se adaptarem aos meios digitais, como referido inicialmente, existe alguma relutância por parte das PMEs portuguesas em iniciar o processo de digitalização, sendo apenas 18% as Pequenas e Médias Empresas (PME) que, em 2019, realizavam comércio eletrónico (ACEPI, 2019).

Na base desta resistência estão fatores como as condições facilitadoras, isto é, as infraestruturas técnicas insuficientes, a perceção de facilidade de utilização, dado a falta de conhecimento especializado, bem como a perceção de utilidade, isto é, a falta de conhecimentos por parte dos gestores e/ou proprietários das empresas, o que os leva a não reconhecer os benefícios de uma presença digital (Kumar & Ayedee, 2021).

Assim, é importante que as PME's sejam capazes de converter estes desafios em oportunidades, sendo reconhecidos como benefícios decorrentes da digitalização, nomeadamente, o crescimento e expansão do negócio, o proporcionar de uma relação mais próxima ao consumidor, entre outros.

Nesse sentido, tendo em consideração a dificuldade inerente à inicialização do processo de digitalização e estando conscientes das oportunidades decorrentes da mesma, é importante compreender se foram desenvolvidas iniciativas e/ou concedidos apoios às PME's, quer por parte do Governo e Autarquias Locais quer por Organizações Não Governamentais (ONGs), com o intuito de promover a adoção tecnológica, como meio de minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade durante a Pandemia COVID-19. Assim, revela-se essencial analisar qual o papel destas entidades na promoção da digitalização e na sustentabilidade dos pequenos negócios.

Contudo, dado tratar-se de uma problemática ainda muito recente, as evidências sobre a utilização dos meios digitais como meio de lidar com as consequências da COVID-19, são ainda muito limitadas, no entanto, tem sido alvo de várias iniciativas de pesquisa.

Segundo Dannenberg et al. (2020), a Pandemia abriu oportunidades para o e-commerce, verificando-se um aumento da utilização de ferramentas digitais por parte das PME's portuguesas, de 90%, tal como evidenciado num estudo realizado pelo Connected Commerce Council (2021). Da mesma forma, é possível observar um aumento significativo da procura pela inclusão das redes sociais nas estratégias de negócio das PME's, dada a sua facilidade de acesso e utilização, o que se refletiu numa presença de mais de 75% das Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas nas redes sociais durante a pandemia (Silva et al., 2020).

Por fim, é ainda importante compreender se, numa perspetiva de longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade, será dada a mesma importância que é dada atualmente pelas PME's à utilização de tais ferramentas digitais.

1.2. Questão de Investigação e justificativa

Assim, este trabalho apresenta como questão de investigação de partida: Qual o papel da Transformação Digital nas PME portuguesas em contexto de pandemia?

O fenómeno a estudar irá recair sobre a presença digital das Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas em contexto da pandemia COVID-19. Assim, tendo em consideração a natureza deste estudo, espera-se obter contributos relevantes para a compreensão desta realidade, na medida em que as evidências sobre a influência da transformação digital nas PMEs em períodos extremos, como a COVID-19, são ainda muito limitadas.

Assim, através desta pesquisa, pretende-se compreender em que medida as PMEs adotaram novas estratégias de mercado, isto é, que alterações se verificaram nos seus negócios. Deste modo, espera-se compreender que papel desempenhou a digitalização nessa mesma transformação.

Nesse sentido, será analisado em maior detalhe a importância dos meios digitais no seio das organizações, nomeadamente, o peso do e-commerce e das redes sociais nas estratégias empresariais, à luz da pandemia. Assim, pretende-se compreender os motivos que levaram as PMEs a adotar tais ferramentas digitais, bem como os maiores desafios e oportunidades que as mesmas sentiram no decorrer da sua utilização.

Neste seguimento, um dos principais contributos esperados recai sob a compreensão do papel de entidades governamentais na transformação dos pequenos negócios, isto é, como promotoras deste processo de digitalização. Nesse sentido, será possível compreender se as PMEs beneficiaram de iniciativas e/ou apoios durante a pandemia por parte do governo e/ou Organizações Não Governamentais (ONGs), e se as soluções lhes foram apresentadas passaram pela adoção tecnológica. Deste modo, será ainda possível compreender, através deste estudo, o ponto de vista das PMEs sobre tais iniciativas, isto é, os pontos positivos a serem realçados bem como sugestões de melhoria. Assim, a investigação foca-se num estudo de caso, o *Marketplace* Matosinhos Presente, uma iniciativa que surge de uma entidade autárquica, a Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com uma entidade empresarial, a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos. O *Marketplace* Matosinhos Presente é reconhecido enquanto exemplo de uma brilhante iniciativa de apoio aos pequenos negócios locais, que prima pela inovação, desempenhando um papel essencial na sustentabilidade dos negócios bem como na promoção da digitalização, que permitiu destacar esta iniciativa das restantes identificadas.

Por fim, sendo ainda alvo de pesquisa a situação pós-pandémica, será possível compreender se continuará a ser atribuída tanta ou mais relevância aos meios digitais, por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME), como se verifica atualmente.

1.4. Objetivos

Os objetivos do trabalho são fundamentados com base nas abordagens teóricas. Para tal, será realizado um estudo empírico, através da realização de entrevistas semi-estruturadas, que se guiará pelos seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- Analisar a importância da transformação digital nas Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas em contexto de pandemia (COVID-19).

Objetivos Específicos:

- Compreender o papel da transformação digital nos negócios das Pequenas e Médias Empresas (PME).
- Compreender quais são as maiores dificuldades e desafios identificados pelas PMEs na inicialização do processo de digitalização;
- Compreender como é que as PMEs se reinventaram para fazer face aos efeitos negativos da COVID-19;
- Identificar as oportunidades que as PMEs poderão retirar das plataformas digitais perante as restrições impostas pelos governos como consequência da COVID-19;
- Compreender a importância da transformação digital nas PMEs em contexto de pandemia;
- Compreender a evolução dos meios digitais, e o ponto de vista das PMEs sobre a utilização do e-commerce bem como redes sociais;
- Compreender o papel dos governos e autarquias locais na promoção da digitalização;
- Percecionar em que medida a transformação digital poderá mitigar o impacto da Covid-19.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento teórico relevante para o tema em estudo, sendo o mesmo iniciado com uma breve contextualização sobre a importância da transformação digital, onde é realçada a importância da visão do gestor de uma organização. Adicionalmente, são identificadas as principais tecnologias transformadoras, bem como os principais desafios e oportunidades inerentes à inicialização do processo de digitalização, de modo a ser possível compreender os motivos que sustentam a relutância demonstrada PME's na adoção de tais tecnologias. Segue-se uma contextualização do percurso do Marketing, desde o Tradicional ao Digital, onde consta uma análise detalhada sobre a evolução dos meios digitais, nomeadamente, plataformas de *e-commerce* e redes sociais, sendo que neste ponto, importa também compreender a perspetiva das PME's sobre a utilização de tais plataformas. Por fim, é realçada a importância da Transformação Digital nas PME's, em contexto pandémico, sendo ainda analisado o papel do Governo e Organizações Não Governamentais na promoção da digitalização entre as Pequenas e Médias Empresas (PME) em períodos de crise económica. Por fim, é analisada a influência da transformação digital na mitigação dos efeitos negativos da pandemia COVID-19.

2.1. A importância da transformação digital

Definida como um “processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas nas suas propriedades através da combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” (Vial, 2019, p.118), a transformação digital deu os seus primeiros passos na década de 60, com o avanço da ciência da computação, assistindo-se, assim, à primeira revolução nos componentes eletrónicos, um notório contributo à automação industrial.

No entanto, este processo de transformação despoletou nos anos 90, verificando-se, neste período, uma maior influência da internet como infraestrutura global de comunicação, o que se deveu, essencialmente, ao aparecimento dos primeiros computadores pessoais bem como à democratização da banda larga, sendo, então, estes fatores distinguidos como os principais responsáveis pela abertura do mundo digital aos cidadãos comuns pois, até então, eram apenas acessíveis pelas grandes organizações. Nesse sentido, observou-se, posteriormente, uma vaga de novos progressos e inovações, gerados, nomeadamente, pela convergência dos *Social, Mobile, Analytics and Cloud Computing (SMAC)*, isto é, pelo uso integrado de redes sociais, dispositivos móveis, análise de indicadores de performance e computação em nuvem (Legner et al., 2017).

Deste modo, estando perante uma realidade cada vez mais digital, marcada por um novo estilo de vida das pessoas, dado este *upgrade* tecnológico, as Pequenas e Médias Empresas (PME) sentiram a crescente necessidade de se adaptar a esta nova realidade, de um mundo globalizado, reformulando as suas estratégias de negócio (Almeida et al., 2020). Nesse sentido, à medida que foram surgindo novas tecnologias digitais, foi sendo, cada vez mais, visível mudanças no quotidiano das organizações, causadas em parte pelas várias implicações disruptivas que as tecnologias digitais refletem, assistindo-se, assim, à criação de novas oportunidades de negócio bem como à abertura de novos mercados, através, nomeadamente, do surgimento de novos produtos, isto é, os produtos digitais, distinguidos dos produtos físicos pela sua facilidade de acessibilidade, sendo possível o seu acesso bem como consumo a qualquer momento e em qualquer lugar. Deste modo, assiste-se também à alteração do comportamento do consumidor (Rachinger et al., 2018).

Assim, tal como referido por Rogers (2016), com a chegada das novas tecnologias os modelos de negócios das empresas estão sendo transformados, podendo a transformação digital, se bem utilizada, vir a revelar-se uma ferramenta importante na transformação do modelo de negócio das empresas, permitindo que as mesmas se tornem mais competitivas, quando presentes nos meios digitais (Kotler & Keller, 2016).

Deste modo, a transformação digital demonstrou ser essencial para as empresas, independentemente do seu tamanho e setor de atividade, uma vez que lhes permite otimizar as suas operações, melhorando a sua performance, tornando-se, assim, mais eficientes e capazes de enfrentar os desafios decorrentes da sua presença num mundo globalizado. Dada a sua importância revelou-se um tema central na estratégia das empresas, pois permite que as mesmas beneficiem de novas oportunidades, dado ter a capacidade de gerar valor, bem como tornar as cadeias já existentes mais eficazes e eficientes, pois simplifica os processos dentro da empresa, acelerando assim o seu crescimento e criando vantagens competitivas que conduzirão ao aumento da rentabilidade (Mahraz et al., 2019).

No entanto, apesar da crescente necessidade das empresas se adaptarem a esta transformação digital, de modo a poderem usufruir das oportunidades que dela advêm, existe alguma resistência por parte das PMEs em iniciar este processo de transformação (Stockdale & Standing, 2004).

2.1.1. Maturidade Digital

A transformação digital deve ser acompanhada de uma liderança forte e concisa, pois a gestão de tal transformação exige que os gestores das empresas tenham uma visão concreta sobre quais as

áreas que necessitam essa mudança bem como proceder a tal transformação na sua organização, isto é, que tecnologias digitais representam boas oportunidades para o seu negócio. A este processo, de combinar as tecnologias digitais com uma liderança forte, com o intuito de converter a tecnologia em transformação, denominamos de Maturidade Digital (Westerman et al., 2014).

Deste modo, o termo Maturidade Digital é comumente utilizado para nos referirmos ao nível de entendimento e integração das tecnologias no dia a dia de uma organização, podendo, assim, variar de empresa para empresa, mediante a postura adotada pela organização face aos desafios da transformação, isto é, mediante a abertura do líder da empresa à inovação dos processos internos. Nesse sentido, é possível compreender que o líder tem um papel essencial no amadurecimento digital, na medida em que uma empresa se encontra num nível maior de maturidade digital quanto maior for a predisposição do líder para a transformação (Westerman et al., 2014).

Segundo um estudo realizado pelo BCG (2021), é inevitável afirmar a existência de uma correlação direta entre a dimensão de uma empresa e o nível de maturidade digital, pois para avançar no nível de maturidade digital, é exigido às organizações uma mudança estrutural da cultura organizacional, o que já por si exige uma melhoria dos conhecimentos digitais sobre os recursos da organização.

Dadas as dificuldades inerentes a este processo de transformação por parte das PMEs, é inevitável que estas empresas tenham menores níveis de Maturidade Digital, logo, são as que menos beneficiam das oportunidades decorrentes desse amadurecimento, apresentando assim uma performance menor comparativamente às grandes empresas, que se encontram, na sua generalidade, num nível superior (Westerman et al., 2014).

Nesse sentido, de modo a atingir níveis de maturidade superiores, os gestores das empresas têm vindo, essencialmente, a transformar três áreas principais das suas organizações:

- **A experiência do consumidor:** Dada a elevada competitividade gerada pela presença das empresas num mercado global, as empresas sentiram a necessidade de olhar mais atentamente para o novo comportamento do consumidor. Assim, as empresas começaram a explorar as ferramentas digitais que tinham ao seu alcance de modo a compreender os gostos e preferências dos consumidores. Nesse sentido, dotaram-se de aptidões analíticas, utilizando tecnologias transformadoras, como *Big Data*, de modo a ter acesso a informações detalhadas sobre áreas geográficas específicas e segmentos de mercado. Assim, existindo um maior conhecimento sobre os hábitos e preferências do consumidor, as empresas têm a possibilidade

de oferecer um atendimento personalizado, o que resultará numa experiência de venda superior. Deste modo, o serviço ao cliente poderá beneficiar de um melhoramento significativo, que se irá refletir na oferta de canais integrados ao consumidor.

- **Processos Operacionais:** Contrariamente ao que se verifica na transformação da experiência do consumidor, a transformação dos processos operacionais poderá não ser tão visível. Contudo, as empresas também percebem grandes benefícios a partir desta transformação, que se verifica, essencialmente, por meio da digitalização dos processos, uma vez que a automação permite às empresas repensar sobre as tarefas atribuídas a cada funcionário, alterando-as por tarefas de cariz mais estratégico, isto é, criativo e inovador, ao invés de tarefas rotineiras e repetitivas; da capacitação dos funcionários, nomeadamente, através da virtualização do trabalho individual, que para além de resultar numa redução de custos, se destaca pela promoção da partilha de conhecimentos entre colaboradores; bem como através da gestão de desempenho, uma vez que a informação gerada pelas tecnologias transformadoras está a alterar o processo de tomada de decisão estratégica, dado permitir aos gestores tomar decisões com base em dados reais e não em meras suposições, levando assim a uma tomada de decisão mais informada.
- **Modelos de negócio:** Por fim, verificam-se também alterações nos modelos de negócio das empresas, nomeadamente, a criação de novos negócios digitais, uma vez que as empresas estão a introduzir novos produtos digitais de forma a complementar os produtos tradicionais; bem como a globalização digital, uma vez que as tecnologias transformadoras têm permitido às empresas operar muito além de fronteiras, beneficiando de sinergias globais, apesar de, no entanto, permanecerem locais. Deste modo, esta nova era tecnológica tem alterado a forma como as empresas procedem à negociação, sendo percebido pelos gestores que a transformação digital dos negócios é, cada vez mais, essencial para a sustentabilidade e crescimento dos negócios (Westerman et al., 2014).

2.1.2. As principais tecnologias transformadoras

Sendo a Transformação digital caracterizada como o uso de tecnologia como meio de rapidamente melhorar a performance ou o alcance das empresas, é importante que as mesmas tenham consciência da variedade de tecnologias existentes, de modo a compreender quais necessitam

implementar no seio da sua organização, isto é, que tecnologias melhor se enquadram às necessidades da empresa. Deste modo, as empresas devem definir uma estratégia para o desenvolvimento de novas competências, devendo ser seletivas no momento de definirem quais as tecnologias que irão utilizar, nunca deixando de ter em consideração ao longo desse processo o seu negócio bem como os seus objetivos estratégicos. Assim, a transformação digital poderá ser feita a partir de várias tecnologias (Westerman et al., 2014):

- **Big Data:** *Big Data* é um termo utilizado para fazer referência a um conjunto amplo de dados, que determina a necessidade de ferramentas especiais para os armazenar, extrair, organizar e transformar em informações que possam ser úteis para as empresas. Assim, tal como referido por Gorelik (2019), a expressão *Big Data* é definida por Doug Laney, tendo como referência três Vs, sendo eles o volume, a velocidade, e a variedade, fatores que caracterizam esta tecnologia. Deste modo, apesar de ser considerado um dos elementos da transformação digital mais complexo, é, no entanto, muito útil na extração de informações de uma grande quantidade de dados, sendo os dados das redes sociais a fonte tradicional dos *Big Data* (Kumar & Ayedee, 2021). Com o surgimento da Indústria 4.0, surge também uma nova fonte de *Big Data*, as Informações dos *Smart product-related*, permitindo a sua análise obter informações que conduzirão a tomadas de decisão mais informadas e assim à melhoria das estratégias de negócio das empresas, devendo a sua atenção estar centrada no cliente, atendendo que o seu *feedback* permitirá desenvolver um melhor *design* e marketing do produto e assim oferecer serviços de pós-venda mais inovadores (Akpan et al., 2020).
- **Inteligência Artificial (AI):** A Inteligência Artificial é definida como a capacidade de um *software* ou uma máquina desenvolver raciocínio idêntico ao de um ser humano, sendo dotado de competências para estabelecer padrões, experimentar, compreender e tomar decisões de forma inteligente (Zaki, 2019). Deste modo, a AI envolve aprendizagem, raciocínio e autocorreção, sendo importante para as empresas, pois ajuda-as a ultrapassar os desafios da Indústria 4.0. Deste modo, tal como referido por Moeuf, et al. (2017), quer a os *Big Data* quer a Inteligência Artificial, serão muito úteis às PMEs, uma vez que as poderá ajudar, nomeadamente, na produção/fabricação inteligente.
- **Computação em Nuvem:** A computação em nuvem é definida como uma tecnologia que permite a distribuição de serviços de computação em tempo real, isto é, servidores,

armazenamento, banco de dados, redes, *software*, entre outros, sendo fundamental no dia a dia das empresas, dado promover uma maior integração e motivar o trabalho em equipa. Deste modo, as principais motivações que levam as empresas a adotarem esta componente é a simplificação das operações bem como a possibilidade de as mesmas beneficiarem de economias de escala e assim existir uma oportunidade de redução de custos (Akpan et al., 2020; Kumar & Ayedee, 2021).

- **Internet das Coisas:** Também denominado de IoT, o termo *Internet of Things* surge após Ashton (2009) ter utilizado esta expressão. Segundo Almeida et al. (2020), este componente é um dos mais importantes e promissores da transformação digital, uma vez que compreende uma série de dispositivos capazes de se conectarem de uma forma inteligente, quer internamente quer externamente, através da Internet e assim transmitirem dados e/ou eventos. De acordo com Akpan et al. (2020), num nível básico, o IoT pode ser resumido como máquinas industriais equipadas com sensores conectados por meio de tecnologias da internet com outros dispositivos, possibilitando a sua monitorização, o que por sua vez disponibiliza dados e informações importantes que permitiram transformar a visão e percepção da atividade da empresa, que se poderá vir a revelar em inúmeras vantagens competitivas bem como em melhorias operacionais significativas, o que permite às empresas oferecer novos produtos e serviços aos clientes bem como uma maior qualidade associada, e assim melhorar a sua eficiência (Figge et al., 2017)
- **Media/Redes Sociais:** Através dos media sociais, é possível monitorizar as interações dos consumidores, sendo possível compreender os seus desejos e necessidades bem como tendências e assim proporcionar uma resposta mais eficaz. Deste modo, as redes sociais representam uma nova fonte de criação de valor, competindo eficazmente contra outras tecnologias dado os benefícios que apresenta (Schneider & Kokshagina, 2021).
- **E-commerce:** Através do Comércio Eletrónico, isto é, por meio da utilização das tecnologias da internet para a realização de venda e compra de produtos, dá-se a transformação dos principais processos de negócios das empresas, sendo assim possível que as mesmas utilizem os seus processos internos como suporte para as suas atividades de compra, venda, contratação e planeamento (Schneider, 2010).

2.1.3 Inicialização do processo de digitalização: Desafios e Oportunidades

Tal como referido por Stockdale & Standing (2004), o ambiente eletrónico poderá ser intimidante para a maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME), sendo ainda um processo desafiante o de iniciar o processo de Digitalização. De acordo com Kumar & Ayedee (2021), fatores como as condições facilitadoras, as características do proprietário/gestor, a perceção de facilidade de utilização e a perceção de utilidade, poderão estar na base da relutância observada por parte das PMEs no seguimento deste processo, estando a utilização tecnológica dependente dos mesmos.

Sendo as condições facilitadoras definidas como o grau em que um individuo acredita que as suas infraestruturas técnicas e organizacionais poderão ser úteis para suportar a adoção tecnológica, este fator revela-se um grande desafio para as PMEs dado que as infraestruturas técnicas da sua maioria se revelam insuficientes, representando uma barreira significativa à adoção tecnológica. Acresce ainda a dimensão das PMEs, a falta de capital bem como de recursos, que estarão na origem desta insuficiência.

Por outro lado, sendo a perceção de facilidade de uso definida como o grau em que o individuo acredita que um sistema é livre de uso e não requer um conhecimento especializado na sua adoção, leva a que os gestores e/ou proprietários das PMEs não consigam compreender o quão necessário é o conhecimento especializado para esse efeito, dada a utilização de alguns meios digitais aparentarem ser de fácil uso. Contudo, uma má utilização fará com que não seja do mesmo modo perceptível a utilidade da sua adoção, pois os resultados esperados não serão os apresentados, isto é, não será possível perceber os benefícios de desempenho esperados através da adoção tecnológica, aumentando uma vez mais o ceticismo sobre o processo de digitalização (Kumar & Ayedee, 2021; Klein & Todesco, 2020). Por outro lado, dada a falta de conhecimento, as PMEs poderão adotar soluções tecnológicas genéricas nas quais estão incluídas ferramentas demasiado complexas e por vezes desnecessárias, não indo de encontro às suas necessidades, isto é, aos objetivos estratégicos dos seus negócios, sendo uma vez mais desmotivador para as PMEs dado não obterem o retorno esperado (Klein & Todesco, 2020).

Nesse sentido, o Retorno do Investimento (ROI) representa outro desafio, especificamente de cariz financeiro, uma vez que ao inicializar a adoção tecnológica é necessário investir em infraestruturas técnicas, podendo ser o retorno desse investimento demorado, não sendo visível no imediato os benefícios financeiros de uma presença digital, o que poderá ser um fator impeditivo para as PMEs (Klein & Todesco, 2020; Erbet & Duarte, 2018).

Assim, a limitação de recursos, quer financeiros quer de conhecimento especializado, dada a falta de informação revelada por parte dos gestores das PMEs representam as maiores dificuldades que as mesmas irão enfrentar (Klein & Todesco, 2020; Erbet & Duarte, 2018). Contudo, tal como podemos observar a partir da Tabela 1, são vários outros os desafios que agravam esta resistência, por parte das PMEs, à inicialização da digitalização, visíveis essencialmente no decorrer da sua utilização, tais como questões legais, relacionadas nomeadamente com o *e-commerce*; dificuldades no processamento de informação, dado os meios digitais permitirem chegar a um público-alvo maior acabando por ser gerado um elevado volume de informação que por vezes é difícil de gerir; bem como maior competitividade decorrente, uma vez mais, da sua presença num mercado global (Oliveira et al., 2021).

Deste modo, os proprietários/gestores das PMEs têm um papel importantíssimo na decisão de adotar novas tecnologias, devendo incentivar o seu uso de modo a conseguirem obter um melhor desempenho. Assim, é importante que os mesmos tenham a capacidade de converter esses mesmos desafios em oportunidades, pois de acordo com Kumar & Ayedee (2021), as PMEs empresas de menor dimensão podem beneficiar de uma maior flexibilidade, estando assim abertas a explorar novas oportunidades e a delinear novas estratégias que conduzam à sustentabilidade dos seus negócios.

Assim, Kumar & Ayedee (2021) identifica como principais oportunidades a retirar do uso das tecnologias o maior controlo interno das operações; automação; redução de custos e tempo despendido, bem como maior capacidade de identificar e resolver problemas, levando a uma melhoria das informações na tomada de decisões e a uma melhoria do processo produtivo. Logo, é proporcionada uma relação mais próxima com o consumidor, permitindo oferecer um atendimento personalizado através da recolha de informações relativas às preferências do consumidor pelos *Big Data*, sendo permitido às empresas monitorizar o seu comportamento (Casais, 2020).

Deste modo, através da utilização dos meios digitais, as PMEs podem beneficiar de uma melhor comunicação com o consumidor, caracterizada por relações mais estreitas, logo de maior confiança e de lealdade, aumentando consequentemente a sua visibilidade e notoriedade para com o consumidor. Nesse sentido, através da recolha de informações relativas às necessidades e desejos do consumidor é possível melhorar a partilha de conhecimentos e trazer inovação ao processo produtivo, podendo ser criados e desenvolvidos novos produtos e serviços (Kumar & Ayedee, 2021).

Adicionalmente, as PMEs têm ainda como vantagem o facto de oferecerem produtos personalizados bem como física e culturalmente mais próximos do consumidor, permitindo destacar-se

das restantes empresas, isto é, ter uma vantagem competitiva (Mandaviwalla & Flanagan, 2021). Nesse sentido, é possível ainda atrair novos clientes, dado ser possível chegar um público-alvo mais alargado, surgindo ainda a possibilidade, caso se trate de produtos endógenos, reconhecidos no mercado como produtos *fair trade*, agregar maior valor (Martins et al., 2020). Assim, as PMEs para além de terem a oportunidade de ver o seu negócio crescer, melhorando o seu desempenho e atingindo mais facilmente os seus objetivos estratégicos, têm através da utilização de ferramentas digitais, a oportunidade de o expandirem quer em território nacional quer internacional, pois o meio digital permite a colocação dos seus produtos e/ou serviços para uma audiência global (Kumar & Ayedee, 2021).

Por fim, é também de referir a oportunidade de avaliar de forma mensurável as estratégias que estão a ser implementadas pela empresa, através de mecanismos de controlo, isto é, métricas disponibilizadas pelas ferramentas das plataformas digitais, permitindo medir assim o impacto que as mesmas têm no consumidor, isto é, o investimento da empresa em marketing e comunicação (Kotler & Keller, 2016)

DESAFIOS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Infraestruturas insuficientes;• Limitação de recursos;• Falta de capital;• Não compreensão do ambiente;• Conhecimentos pouco especializados;• Retorno do Investimento demorado;• Questões legais;• Elevado volume de informação, gera dificuldades no seu processamento;• Elevada competitividade.	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento e expansão do negócio;• Redução de custos e tempo despendido;• Maior controlo das operações;• Melhoria do processo produtivo;• Automação;• Maior capacidade de identificar e resolver problemas, leva a uma tomada de decisão informada;• Relação mais próxima com o consumidor;

Tabela 1. Desafios e oportunidades da adoção tecnológica (elaboração própria)

2.2. Marketing: do Tradicional ao Digital

Definido, segundo a American Marketing Association (2017), como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral, o Marketing é, assim, “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (Kotler & Keller, 2006, p.4). Assim, tal como referido por Churchill e Peter (2000, p.2), “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que as organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Deste modo, o Marketing é uma disciplina que se rege por “atender às necessidades lucrativamente” (Kotler & Armstrong, 1998, p.11).

Assim, são várias as definições que podem ser atribuídas ao Marketing, podendo as mesmas divergir mediante a sua abordagem. Mas, sendo o Marketing um processo dinâmico, ao qual está associado recorrentes inovações, a sua definição tem vindo a sofrer constantes adaptações. Contudo, é ainda assim possível denotar uma ligação entre as várias conceptualizações, sendo o essencial que podemos retirar do Marketing, a troca de valor entre quem adquire um produto e/ou serviço e quem o disponibiliza, tornando possível essas transações, que deverão sempre beneficiar ambas as partes.

Assim, tal como referido por Kotler et al. (2010), ao longo dos últimos 60 anos, o Marketing tem vindo a sofrer várias transformações, no decorrer de alterações que se verificaram no ambiente macroeconómico, causadas, essencialmente, por mudanças ao nível tecnológico. Deste modo, a tecnologia tem vindo a revelar-se uma grande influência na conduta do Marketing, levando-o do “mundo mecânico para o mundo digital” (Kotler et al., 2010, p.xi), isto é, do Marketing Tradicional para o Marketing Digital, o que se refletiu em alterações quer no comportamento das empresas quer dos consumidores. Nesse sentido, estas alterações suscitaram a reformulação daquele que é o conceito de Marketing.

Para melhor compreender estas alterações é necessário debruçar-nos sobre a história do Marketing, que, segundo Kotler et al. (2017), se revela em quatro eras:

- **Marketing 1.0:** Também denominado de “A Era do Produto”, o Marketing 1.0 surge na era industrial. Nesta era, a estratégia das empresas assentava no desenvolvimento de produtos com poucas especificações, com o intuito de proceder à produção massiva dos mesmos. Nesse sentido, a standardização era o ponto fulcral do planeamento das empresas, devendo ser produzidos os produtos que oferecessem o menor custo de produção de modo a chegar ao

maior número de consumidores. Assim, o Marketing 1.0 era centrado no produto (Kotler et al., 2010).

- **Marketing 2.0:** Também chamado de Era dos Consumidores, o Marketing 2.0 é o Marketing voltado para o consumidor. Ao contrário do que acontecia na primeira fase, no Marketing 2.0 as empresas sentiram a necessidade de se adaptar às necessidades e desejos do consumidor, passando a sua estratégia por desenhar um produto que vá de encontro a esses mesmos desejos e necessidades. Surgindo na era da informação, observa-se uma transformação no comportamento do consumidor, que agora se apresenta mais bem informado, e capaz de facilmente comparar a oferta de produtos similares. Assim, o valor atribuído a um produto varia mediante a ótica/perspetiva do consumidor (Kotler et al., 2010).
- **Marketing 3.0:** Também chamado de Era dos Valores, o Marketing 3.0 distingue-se dos anteriores pelo ênfase que é dado ao consumidor. Assim, o Marketing 3.0 é centrado no ser humano, não como um mero cliente, mas como “ser humano pleno, com mente, coração e espírito” (Kotler et al., 2017, p.9). Isto deve-se ao facto de o consumidor se encontrar, agora, numa posição maior de poder, dado o acesso facilitado à informação. Assim, estamos perante um consumidor exigente, que espera que as suas ansiedades sejam ouvidas pelas organizações, escolhendo relacionar-se com empresas que reflitam os seus valores e crenças pessoais. Nesse sentido, a estratégia das empresas passa por criar uma conexão emocional com o consumidor, através da humanização da marca e identificação com causas de cariz social, proporcionando-lhe, assim, não apenas uma compra, mas sim uma experiência emocional completa. Deste modo, a estratégia é alicerçada na personalização, isto é, no *Marketing one-to-one*, sendo, assim, dada primazia às preferências de cada consumidor. Nesse sentido, as tecnologias transformadoras, tais como *Big Data*, desempenham um papel fundamental, pois através da recolha, processamento e análise dos megadados, tornam possível a personalização dos produtos, e serviços, que ficam cada vez mais pessoais (Kotler et al., 2010).
- **Marketing 4.0:** Com o surgir da economia digital, sentiu-se a necessidade de uma nova abordagem de marketing que fizesse jus à transformação digital, refletida no quotidiano das empresas bem como no comportamento dos consumidores. Assim, deu-se a transição do

Marketing 3.0 para o Marketing 4.0, a era mais recente do Marketing. Descrito como uma abordagem que combina interação *online* e *offline* entre empresas e consumidores, o Marketing 4.0 é referido como a revolução digital para as empresas, ganhando o mundo digital protagonismo nesta era. Assim, apesar da terceira fase do Marketing surgir já numa era da *web*, em que os consumidores vão em busca de soluções para as suas ansiedades em tornar o mundo globalizado num mundo melhor, surgiram novos avanços tecnológicos, dando-se a consolidação do mundo digital, que acabará, inevitavelmente, por originar a convergência entre o Marketing Tradicional e o Marketing Digital, isto é, entre o mundo *offline* e o mundo *online* (Kotler et al., 2017).

Assim, o Marketing 4.0 veio revolucionar a história do Marketing, assumindo a interação digital um papel central nesta era, contudo, demonstrou não ser suficiente sozinha, não devendo, assim, ser desvalorizado o papel do mundo físico, pois juntos oferecem uma experiência completa ao consumidor. Deste modo, ambas devem coexistir e ser complementares.

Portanto, estando perante um mundo cada vez mais digitalizado, a tecnologia é vista como um meio de conectar as empresas e os consumidores, cada vez mais presentes no mundo digital. Mudanças no comportamento do consumidor são observadas ao longo das quatro eras, devendo-se, essencialmente, aos avanços tecnológicos, que têm vindo a transformar o dia a dia das pessoas. Deste modo, as empresas necessitam de caminhar lado a lado com os consumidores, isto é, acompanhar os seus progressos e transformações, pois tal como Kotler et al. (2017) refere, as empresas não têm escolha senão inovar, caso contrário serão esquecidas pelo consumidor.

Assim, as empresas necessitam de se adaptar à economia digital, ou seja, migrar para o Marketing 4.0 e avançar na transformação digital. Para tal, devem adaptar os seus modelos de negócio a uma lógica mais inclusiva, uma vez que os consumidores procuram empresas que têm um impacto positivo no mundo à sua volta, sendo, assim, a inclusão social um fator fortalecedor, dado permitir eliminar barreiras quer geográficas quer demográficas, aumentando, assim, o seu senso de comunidade; horizontal, em detrimento de estruturas de poder verticais, nas quais não são ouvidas as necessidades do consumidor, o que desenvolve relações de pouca confiança, essenciais numa era em que o consumidor tem acesso a um variado leque de ofertas; e social, pois, hoje, utilizamos ferramentas digitais na tentativa de obter informações sobre produtos e/ou serviços que despertaram a nossa atenção, sendo, assim, as decisões individuais, cada vez mais, influenciadas por opiniões sociais, compartilhadas nas comunidades digitais (Kotler et al., 2017).

Deste modo, esta nova era do Marketing exige uma mudança estrutural nas empresas, sendo, assim, extremamente desafiadora para as mesmas (Baig et al., 2020). Segundo Kotler et al. (2017), a conectividade trouxe consigo o empoderamento dos consumidores, passando de meros espectadores a advogados de defesa que partilham a sua experiência no seu círculo social. Nesse sentido, conquistar a confiança do consumidor é essencial, pois são eles quem constroem a reputação da marca. Para tal, as empresas devem adotar como estratégia o Marketing de Conteúdo, criando, assim, conteúdos que entreguem valor e despertem a atenção do seu público, a fim de gerar conversa entre os consumidores. Assim, ter uma personalidade autêntica é essencial. Por outro lado, devem oferecer experiências que transitem entre o *online* e o *offline*, pois o consumidor vai em busca de opiniões em ambos os contextos. Para tal, é necessário que as empresas adotem estratégias como o Marketing Omnicanal, isto é, a utilização simultânea e integrada de ambos os canais de comunicação, ou seja, do *online* e do *offline*.

Concluindo, é essencial que as empresas avancem na transformação digital e desenvolvam estratégias de marketing que estejam alinhadas com os objetivos da organização (Kotler et al., 2017).

2.2.1. Os meios digitais: Evolução e ponto de vista das PMEs

Sendo o objetivo deste estudo compreender o papel da digitalização na transformação dos negócios das Pequenas e Médias Empresas (PME), é pertinente analisar a evolução do Marketing Digital até ao aparecimento da pandemia COVID-19, de modo a compreender a perspetiva das PMEs sob o processo de digitalização e assim ser possível analisar que alterações se verificaram, isto é, como é que as PMEs se reinventaram para fazer face aos efeitos negativos da pandemia.

Deste modo, será dado particular destaque à utilização dos meios digitais, nomeadamente, a plataformas de comércio eletrónico bem como redes sociais, uma vez que através das mesmas é dada às empresas a oportunidade de comercializarem os seus produtos bem como oferecerem os seus serviços, que de outra forma não seria possível mediante as restrições impostas pelo governo durante a pandemia.

Assim, será feita uma análise detalhada sobre as mesmas, de modo a ser possível compreender a relevância atribuída aos meios digitais pelas PMEs em período pré-pandémico, e assim melhor compreender a influência que os mesmos tiveram no seio das organizações no período posterior.

2.2.1.1) E-commerce

Definição

O *e-commerce* é definido, segundo a OCDE (2011) como a venda ou compra de bens e serviços, realizada em redes de computadores por meio de métodos especificamente projetados para a finalidade de receber ou fazer pedidos, que poderá ser realizado entre empresas, famílias, governos e outras organizações públicas ou privadas, e ao qual está associado um pagamento que não terá, contudo, que ser efetuado via *online*. Assim, o *e-commerce* é uma transação que pode assumir as seguintes formas dependendo da natureza dos intervenientes e do seu propósito.

- **Business to Consumer (B2C):** Consiste na venda de produtos ou serviços por parte de empresas para com consumidores individuais (Schneider, 2010).
- **Business to Business (B2B):** Consiste na venda de produtos ou serviços por parte de empresas para com outras empresas (Schneider, 2010).
- **Business to Government (B2G):** Consiste na venda de bens ou serviços por parte de empresas para com governos e agências governamentais (Schneider, 2010).
- **Consumer to Consumer (C2C):** Consiste na compra e venda de mercadorias entre participantes de um mercado (Schneider, 2010).
- **Consumer to Business (C2B):** Consiste na venda de bens ou serviços por parte do consumidor individual para com empresas. As organizações adquirem estes produtos ou serviços com o intuito de completar o seu processo negocial ou ganhar alguma vantagem competitiva (Schneider, 2010).

Uma vez que o objetivo de estudo desta dissertação é direcionado às PMEs, os tipos de *e-commerce* que serão tidos em consideração serão apenas B2B e B2C.

Tipos de E-commerce

Tal como referido por Laudon & Traver (2016), o tipo de *e-commerce* que é comumente mais estudado é o *Business to Consumer* (B2C), no qual as empresas com presença *online* tentam alcançar os consumidores individuais. De modo a tirar o maior partido destas plataformas, atualmente, muitas empresas optam por estrategicamente vender os seus produtos quer fisicamente quer *online*, sendo esta estratégia denominada de *brick-and-click* (Fernández et al., 2021).

Por outro lado, o *Business to Business* (B2B) é um tipo de *e-commerce* que se caracteriza pela compra e venda de bens e serviços entre empresas, sendo considerada a forma de *e-commerce* com maior peso. Deste modo, as empresas B2B recorrem às plataformas *online* para, tal como as empresas do B2C, alcançar novos clientes, com o diferencial de que neste caso em concreto se trata também de empresas (Laudon & Traver, 2016). Por outro lado, proporcionar um atendimento mais eficaz à sua carteira de clientes, bem como negociar melhores preços, são também razões que levam estas empresas a procurarem estabelecer negociações via *online* (Kotler & Armstrong, 2007).

Evolução do E-commerce

O *e-commerce* surge com o despoletar de extraordinárias inovações, num período de grande crescimento onde se observava o uso generalizado da internet para o anúncio de produtos, significando o *e-commerce* a venda, sobretudo, de produtos de retalho com poucas especificidades, não havendo lugar para grandes complexidades. Num período em que o marketing se limitava a anúncios muito pouco sofisticados e motores de busca pouco poderosos, o *e-commerce* dava a oportunidade de os *marketers* terem acesso a milhares de consumidores e assim porem em prática todos os seus conhecimentos perante uma audiência global, onde a perspectiva de retorno sobre o investimento aparentava ser muito vantajosa. Assim, segundo Laudon & Traver (2016), a história do *e-commerce* divide-se em três períodos, sendo este intitulado como período de Invenção, compreendido entre 1995-2000, entendido como um dos períodos mais eufóricos da história comercial.

Segue-se o período de consolidação (2001-2006), período este em que a euforia parecia ter desvanecido, surgindo dúvidas sobre a viabilidade deste mercado a longo prazo. Assim, aposta-se numa abordagem orientada para o negócio ao invés de tecnológica, sendo valorizado o fortalecimento da marca e a sua posição no mercado. Deste modo, surgem serviços mais complexos, e não apenas produtos de retalho dada a adoção generalizada de redes de banda larga entre as empresas e as famílias, o que

permitiu às empresas expandirem a presença na *internet*, verificando-se assim um crescimento do *e-commerce* de 10% por ano neste período.

Atualmente, de acordo com Laudon & Traver (2016) encontramos-nos na fase de Reinvenção, uma vez que esta fase decorreu entre 2007 e o tempo presente. Em 2007, com o rápido crescimento da tecnologia 2.0 o *e-commerce* sofreu, uma vez mais, transformações, pois tal como referido inicialmente a globalização trouxe consigo uma realidade que está em constante mudança. Neste sentido, o *e-commerce* beneficiou de um crescimento notável, uma vez que as empresas investiram de uma forma significativa na expansão da sua presença *online*.

Assim, recentemente, assistimos a um processo de reinvenção do *e-commerce*, sendo esta fase marcada pela inovação, isto é, pela análise e criação de novos modelos de negócio tendo por base ativos pouco explorados, mas que, no entanto, se tornaram fenómenos de sucesso dada a sua procura e lucratividade, tais como a *Uber* e o *Airbnb*. Nestes casos em específico, trata-se de um *e-marketplace*, onde são prestados serviços, por motoristas que têm intenção de oferecer viagens no seu próprio carro no caso concreto da *Uber* e por cidadãos comuns ou agências imobiliárias que intendam alugar os seus quartos/casas a viajantes, por norma, no caso concreto do *Airbnb*. Assim, são usados ativos que à partida não trariam qualquer rentabilidade ao seu proprietário, mas que através desta plataforma o é possível (Laudon & Traver (2016).

Assim, tal como referido por Martins et al. (2020), o *e-commerce* tem assumido, cada vez mais, maior importância entre as organizações, nomeadamente, entre as Pequenas e Médias Empresas (PME), dada a rapidez e flexibilidade que o ambiente eletrónico lhes oferece (Rodrigues, 2021). Para além disso, de acordo com Casais (2020), tem-se verificado, cada vez mais, uma maior aposta por parte das empresas na integração de plataformas de comercialização eletrónica na sua estratégia empresarial, isto é, de *e-marketplaces*, dado serem plataformas reconhecidas no mercado por atingirem um elevado número de consumidores, como consequência da segurança percebida, ao nível das transações, pelo consumidor, sobre tais plataformas. Nesse sentido, Fernández (2021) realça que o sucesso do *e-commerce* está dependente da confiança depositada na marca pelo consumidor, desempenhando o *word-of-mouth*, isto é, o passa a palavra, um papel preponderante nesse sentido.

2.2.1.2) Redes Sociais

Definição

Segundo Laudon & Traver (2016), as redes sociais baseiam-se na criação e partilha de conteúdos gerados pelos utilizadores para grandes audiências, oferecendo aos *marketers* oportunidades de

marketing e publicidade direcionados. Assim, as empresas expandiram a sua presença *online*, indo além de páginas estáticas para as redes sociais como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Pinterest*, com o intuito de rodear o consumidor *online* com mensagens de marketing coordenadas.

Evolução das Redes Sociais

As Redes Sociais surgem no decorrer da *Internet 2.0*, transformando o processo de comunicação, baseado até então, essencialmente, em meios de comunicação em massa, tais como a televisão, os jornais e a rádio, meios utilizados pelas empresas com o objetivo de difundir informação para o maior número de pessoas possível (Silva et al., 2020). Tal como referido por Castells (2013), dá-se uma mudança de paradigma, em que os meios de comunicação em massa dão lugar a uma nova era de comunicação, onde o consumidor se insurge como um produtor de conteúdo através das redes sociais, deixando assim de ser apenas um mero consumidor de informação. Assim, a criação e partilha de informações por parte do consumidor, oferecer aos *marketers* a oportunidade de chegar a grandes audiências, sendo o objetivo de difundir informação em massa cumprido de igual forma (Silva et al., 2020).

Deste modo, as redes sociais proporcionam novas formas de interação entre elas e o consumidor, designada de *two-way communication* (Abed et al., 2015). A *two-way communication* é uma forma de comunicação que se distingue da *one-way communication*, utilizada no Marketing Tradicional, pelo facto de existir uma maior interação com o consumidor, sendo-lhe dada a possibilidade de partilhar a sua opinião, o que é benéfico para as empresas uma vez que lhes é possibilitada uma análise mais aproximada à procura pelos seus produtos e ou/serviços, permitindo uma produção sincronizada, logo uma maior eficiência (Kumar & Ayedee, 2021).

Assim, as redes sociais originaram uma transformação nos modelos de negócio das empresas, possibilitando o acesso a recursos que não estavam disponíveis até então, fomentando novas vantagens competitivas. Nesse sentido, o uso das redes sociais tem desempenhado um papel importantíssimo na construção da sua imagem e reputação, desenvolvendo relações de confiança bem como de lealdade com o consumidor, influenciando os seus hábitos de compra (Appel et al., 2020).

Deste modo, a sua utilização tem-se verificado muito vantajosa para as empresas, nomeadamente para as grandes empresas, dado beneficiarem de ferramentas e recursos humanos específicas que permitem uma melhor comunicação com os consumidores, beneficiando de vantagens

competitivas. Contrariamente, verifica-se ainda falhas na sua utilização por parte das PME's devido à falta de conhecimentos por parte dos gestores bem como de visão estratégica, dado não conseguirem reconhecer os benefícios resultantes das redes sociais, pois os frutos de uma presença nas redes sociais apenas são colhidos quando existe uma presença consistente ao longo do tempo, não sendo observáveis no imediato (Rodrigues, 2021). Assim, tal como Abed et al. (2015) refere, um bom suporte operacional e técnico são a chave de sucesso para as PME's nas redes sociais.

Deste modo, as PME's reconhecem que, no decorrer da sua presença, surgem oportunidades como a melhoria da relação com o consumidor e o reforço da sua imagem perante o mesmo, permitindo angariar uma nova carteira de clientes. Melhoria dos processos internos, bem como novas fontes de inovação são benefícios também identificados.

2.3. A importância da Transformação Digital nas PME's em contexto pandémico

Segundo Baig et al., (2020), a pandemia acelerou o processo de digitalização de vários negócios em aproximadamente cinco anos, sendo, assim, possível afirmar que a criação de valor através da transformação digital toma ainda maiores proporções quando influenciada por eventos extremos como a COVID-19 (Mandiviwalla & Flanagan., 2021). Caracterizados como eventos que interrompem o fluxo regular dos bens e serviços dentro de um sistema, eventos extremos surtem efeitos devastadores para os negócios, tal como sucedido com o aparecimento da pandemia COVID-19 (Papadopoulos et al., 2017).

Assim, estando perante um contexto de constantes mudanças e de um futuro tão incerto, as PME's deveriam ter em consideração na elaboração das suas estratégias cenários hipotéticos de risco, pois perante eventos extremos, como a COVID-19, demonstram sérias dificuldades em se adaptar, como se veio a verificar. Nesse sentido, dado o peso que representam na economia global, é inevitável afirmar que o impacto da pandemia revelou ter maior efeito perante as PME's, uma vez que são empresas de menor dimensão, logo com menores recursos bem como menores reservas de capital, apresentando uma baixa capacidade de resiliência a choques externos, sendo assim mais vulneráveis a eventos extremos, como a COVID-19 (Trawnih et al., 2021).

Deste modo, de acordo com Oliveira et al. (2021), é importante que as PME's desenvolvam planos estratégicos que garantam a sobrevivência e a continuidade dos seus negócios, pois segundo Akpan et al. (2020), a pandemia veio alterar os modelos de negócio existentes, surgindo a necessidade de digitalização dos mesmos.

Assim, a solução para as restrições impostas pelos governos demonstrava ter por base a transformação digital, nomeadamente os meios digitais. Deste modo, apesar de serem as Pequenas e

Médias Empresas (PME) quem maiores dificuldades enfrenta em iniciar o processo de digitalização, mediante o contexto pandémico em que vivemos, as mesmas viram-se forçadas a adaptar-se a esta drástica mudança, que se verificou num período temporal tão curto, adotando novas práticas de trabalho (Almeida et al., 2020).

Segundo Kotler & Keller (2006), os gestores das PMEs precisam de ser inovadores na definição das suas estratégias, de modo a conseguirem adaptar-se aos desafios decorrentes de eventos extremos, como a COVID-19. Nesse sentido, tal como mencionado num estudo desenvolvido por Omar et. al. (2020), o marketing teve um papel primordial nas estratégias utilizadas pelas PMEs como meio de ultrapassar esses mesmos desafios, verificando-se uma alteração na forma como as estratégias de marketing foram compreendidas e aplicadas, sendo adotadas pelos gestores das PMEs iniciativas que combinaram estratégias de marketing tradicional e de marketing digital. Assim, é realçada a importância do marketing digital na estratégia empresarial por Oliveira et al. (2021), afirmando que a conjugação dos dois, isto é, do marketing digital e da estratégia empresarial, pode contribuir para uma gestão eficaz do modelo de negócios.

Deste modo, de acordo com o Trawnih et al. (2021), é, cada vez mais, perceptível uma maior abertura por parte das PMEs à exploração e inclusão de ferramentas digitais nas suas estratégias, existindo um aumento substancial da procura por parte deste grupo de empresas aquando o surgimento da pandemia, pois a facilidade de utilização, a elevada interatividade com o público-alvo bem como o facto de as mesmas serem menos dispendiosas quando comparadas às ferramentas do marketing tradicional, tem vindo a despertar grande interesse sobre as PMEs, permitindo às mesmas reduzir as perdas decorrentes do fecho de atividade (Oliveira et al., 2021).

Assim, tal como Kumar & Ayedee (2021) fazem referência, as PMEs optam por iniciarem o processo de digitalização através de ferramentas digitais como as redes sociais e *e-commerce*, dado permitirem captar a atenção dos consumidores, cada vez mais presentes no meio virtual, estando, deste modo, perante uma solução *cost-effective*.

Em síntese, de acordo com Klein e Tondesco (2020), ferramentas digitais como o *e-commerce* poderão potenciar as oportunidades decorrentes da adoção tecnológica, aumentando, deste modo, a probabilidade de uma transformação digital eficiente. Da mesma forma, Kumar & Ayedee (2021), demonstra que as redes sociais, se utilizadas eficazmente, poderão trazer resultados muito promissivos para as PMEs (Taiminen & Karjaluto, 2015).

2.4. Iniciativas e Apoios concedidos às PME

Sendo as PMEs as empresas muito afetadas pelo desencadear de uma crise económica, Adam & Alarifi (2021) defendem que os governos e as organizações não governamentais (ONGs) devem tomar a iniciativa de desenvolver medidas/políticas que mitiguem os efeitos negativos da crise, oferecendo a sua proteção e suporte para com as mesmas, pois tal como Bai et al. (2021) refere, instituições governamentais desempenham um papel preponderante no processo de consciência para a transformação digital das Pequenas e Médias Empresas (PME), dado que o mesmo tem capacidade de fornecer suporte técnico e financeiro, fortalecendo desse modo as infraestruturas digitais.

Assim, o governo deve criar incentivos à adoção tecnológica de modo a que as empresas reconheçam os benefícios associados à sua integração. Contudo, é necessário que as PMEs estejam abertas a adotar tais transformações (Bai et al. (2021).

Deste modo, tendo em consideração a dificuldade inerente à inicialização do processo de digitalização pelas Pequenas e Médias Empresas (PME) bem como o período pandémico vivenciado, é essencial analisar se foram levadas a cabo iniciativas com o intuito de incentivar a adoção tecnológica, quer por parte do governo quer por organizações não governamentais (ONG) e verificar se, de facto, cumpriram o seu propósito: o de minimizar as consequências da pandemia COVID-19.

De acordo com Rodrigues (2021), foram desenvolvidas diversas iniciativas que visavam apoiar as empresas na retoma económica, de modo a promover a sustentabilidade do tecido empresarial português. Nesse sentido, Associações Empresariais, Grupos de Ação Local e Autarquias procederam à criação de plataformas digitais, nomeadamente *e-marketplaces*, com vista a ajudar pequenos comércios locais.

Tal como definido por Casais (2020, p. 7), os *e-marketplaces* são “qualquer local que permite o encontro de fornecedores e compradores” *online*, sendo alvo de muita procura dado agruparem uma elevada diversidade de fornecedores e categorias de produtos, permitindo ao cliente comprar tudo o que deseja num só local. Deste modo, à semelhança do *e-commerce*, os grandes benefícios associados aos *e-marketplaces* devem-se ao facto de permitirem às empresas aumentarem a sua notoriedade, sendo possibilitada a atração de novos consumidores, logo a otimização dos seus recursos (Casais, 2020). Assim, tendo por base os maiores e mais reconhecidos *marketplaces*, é possível constatar que o seu sucesso está dependente de preços apelativos, segurança ao nível das transações e conveniência, atraindo os consumidores pela sua grande variedade de produtos (Rodrigues, 2020).

Nesse sentido, é de louvar esta iniciativa por parte das entidades referidas anteriormente, contudo, de acordo com a pesquisa elaborada por Rodrigues (2020), a maioria das plataformas criadas

ficaram muito aquém das expectativas, dado não promoverem corretamente o consumo dos produtos, nomeadamente produtos endógenos, bem como pelo facto de não transmitirem a confiança necessária ao consumidor. Assim, esta iniciativa é descrita como uma “mera tentativa de resposta imediata à crise suscitada pela pandemia COVID-19” (p. 40), sendo identificadas falhas ao nível da divulgação das plataformas, nomeadamente, por parte das Autarquias.

Adicionalmente, os *e-marketplaces* foram também alvo de pesquisa por parte de Martins et al. (2020), especificamente sobre produtos artesanais portugueses, sendo no seguimento das iniciativas mencionadas anteriores, também analisadas iniciativas que partiram por parte de Autarquias locais, tais como a Feira de Barcelos *website*. De acordo com Martins et al. (2020), empresas de produtos artesanais, fortemente dependentes do turismo e em vias de extinção, sentiram a necessidade urgente de se digitalizarem, agravando-se essa mesma necessidade em contexto pandémico. Contudo, uma vez mais, falhas ao nível da divulgação bem como a baixa atratividade do website, refletiram-se numa baixa procura por parte dos consumidores.

2.5. O pós-COVID-19: A Transformação digital mitigou o impacto da COVID-19?

A pandemia COVID-19 trouxe consigo a incerteza, orientando, inevitavelmente, as empresas na direção da transformação digital. Tal como referido por Mandiviwalla & Flanagan (2021), a transformação digital tem assumido um tópico central de investigação para as empresas, revelando-se cada vez mais importante em período pandémico, dada a natureza das suas implicações. Deste modo, as repercussões e o ritmo da disrupção tecnológica nas organizações é uma crescente, verificando-se o amadurecimento das tecnologias digitais a um nível que gerou uma grande aceleração da sua transformação, como consequência da COVID-19 (Mandiviwalla & Flanagan 2021; Almeida et al., 2020). Contudo, é ainda questionável se as PMEs estão preparadas para esta mudança, uma vez que a digitalização requer esforços por parte das empresas na reestruturação dos seus processos.

Deste modo, apesar de ser ainda muito prematuro avaliar o papel da digitalização na mitigação do impacto da COVID-19 nas PMEs, é importante refletir sobre o período pós-pandémico, sobretudo sob a forma como as empresas enfrentaram os desafios decorrentes da pandemia, isto é, se darão ou não continuidade às soluções por si compreendidas para lidar com tais adversidades num eventual retorno à normalidade (Almeida et al., 2020; Katz et al., 2020). Assim, será possível compreender se continuará a ser atribuída a mesma relevância às plataformas digitais, como se verificou durante a pandemia.

Para tal, Katz et al. (2020) desenvolveram contributos importantes sobre como a digitalização poderá atenuar os efeitos da pandemia COVID-19, através da comparação desta mesma realidade com

uma já vivenciada em 2003, no entanto, em proporções de menor escala (à semelhança do que sucede atualmente, um surto causado por um vírus intitulado por SARS-CoV, originário da China dispersou-se por mais 26 países afetando fortemente a atividade económica). Como resultado, verificou-se que a transformação digital desempenhou um papel crucial, nomeadamente, no desenvolvimento do comércio eletrónico, incitando a predisposição do consumidor à compra *online* com maior regularidade, o que se refletiu no desenvolvimento do comércio eletrónico, tornando o *Alibaba*, reconhecido como *Aliexpress*, um dos gigantes do mercado.

Deste modo, um dos principais contributos da sua pesquisa revela que os países com melhores infraestruturas digitais conseguiram mais facilmente combater os efeitos do vírus, sendo os efeitos negativos do mesmo menores para esses países, prevendo-se um desempenho semelhante relativamente à COVID-19.

Assim, tal como Dannenberg et al. (2020) refere, as oportunidades resultantes da digitalização vão sendo cada vez mais claras, gerando oportunidades para as PMEs dado providenciarem a resiliência necessária para lidar com as consequências de uma crise económica, uma vez que permite a continuidade da atividade comercial na sua maioria, mitigando, assim, o impacto da pandemia durante o fecho de atividade (Katz et al., 2020).

Nesse sentido, a importância da digitalização como forma de minimizar as perdas decorrentes da pandemia é reconhecida por Bai et al. (2021), existindo, assim, no seu entender, uma maior propensão à adoção de ferramentas digitais por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME). Da mesma forma, de acordo com Almeida et al. (2020), a utilização de tecnologias transformadoras, como *Big Data*, irá ter um crescimento significativo, revelando-se, cada vez mais, essencial para a sobrevivência dos negócios. Deste modo, tal como evidenciado por Zaki (2019), era claro já em período pré-pandemia a atribuição de um papel de destaque à transformação digital na estratégia das empresas, assumindo, em período pós-pandemia, uma importância maior ainda dentro das organizações (Almeida et., 2020).

Contudo, de acordo com Dannenberg et al. (2020), num período pós-pandemia o consumo *online* poderá diminuir, pois a principal motivação que guiava o consumidor para a compra *online* era o receio de contágio, pondo deste modo em causa a continuidade destas plataformas, nomeadamente, para pequenos comércios locais (Dannenberg et al., 2020).

Nesse sentido, Tran (2021) sugere que as empresas estrategicamente deverão investir no Marketing Omnicanal, isto é, na integração do *offline* com o *online*, de modo a dar continuidade aos progressos tecnológicos que se verificaram em contexto pandémico, bem como forma de prevenção de risco de reaparecimento de eventos extremos, como a COVID-19. Baig et al. (2020), reconhece de igual forma a

importância dos meios digitais como meio de prevenção para lidar com eventos futuros semelhantes à crise económica desencadeada pela COVID-19.

Assim, a digitalização poderá criar e sustentar estratégias competitivas, sendo a principal oportunidade que as PME's poderão retirar desta crise económica, o reinventar dos seus negócios, beneficiando das oportunidades que o mundo digital tem para oferecer: Abre portas para novos mercados, passando os produtos a estar disponíveis a uma audiência global (Akpan et al., 2020).

Posto isto, tendo em consideração a presente revisão de literatura, dá-se a necessidade de verificar os efeitos da transformação digital nas PME's portuguesas, em contexto pandémico, bem como no pós-COVID-19. Assim, o objetivo desta pesquisa é estudar os efeitos da digitalização no comportamento das Pequenas e Médias Empresas (PME), especificamente na sua estratégia de marketing, a fim de compreender os benefícios resultantes do processo de digitalização.

3. Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a abordagem metodológica utilizada durante a pesquisa, com o propósito de cumprir os objetivos traçados inicialmente. Assim, serão explicados detalhadamente os princípios metodológicos aplicados, isto é, a estratégia de investigação utilizada, a construção da amostra e critérios de seleção, o método de amostragem bem como o método de recolha e análise de dados.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Sendo o principal objetivo deste estudo avaliar a influência da transformação digital nas Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas em contexto de pandemia, desencadeada pelo surto da COVID-19, foram delineados vários objetivos no sentido de chegar a este objetivo principal.

Na literatura, é abordada a importância das iniciativas levadas a cabo por instituições governamentais na promoção da digitalização entre os pequenos negócios em períodos de crise económica. Contudo, são reveladas falhas ao longo da sua execução.

Deste modo, sendo a digitalização apresentada como solução para mitigar os efeitos negativos da COVID-19, espera-se através deste estudo compreender o impacto de tais iniciativas, através da análise específica do *Marketplace* Matosinhos Presente, uma iniciativa que decorreu da urgente necessidade de transformar os pequenos negócios do concelho de Matosinhos, que à semelhança de outras áreas/concelhos, se encontravam num nível de transformação digital ainda muito prematuro.

Assim, será possível perceber o impacto que o *Marketplace* Matosinhos Presente teve, quer através da percepção das empresas aderentes sobre o mesmo quer através do ponto de vista dos responsáveis pelo seu funcionamento.

Este estudo começou com uma caracterização do contexto português, tendo sido feita a análise da situação das empresas portuguesas face à transformação digital em geral, e em particular, na sequência da COVID-19. Foi feito também um levantamento de várias iniciativas desenvolvidas por Associações Empresariais, Grupos de Ação Local e Autarquias com vista à criação de plataformas digitais, nomeadamente *e-marketplaces*, com vista a ajudar pequenos comércio locais.

3.2. Definição da população a estudar e Critérios de seleção das empresas e estudo de caso

Sendo a população-alvo do estudo, as Pequenas e Médias Empresas (PME), e uma vez que as PMEs representam aproximadamente 99,9% do tecido empresarial português, a construção da amostra seguirá um paradigma Interpretativo, caracterizado por pequenas amostras, pois será, naturalmente, uma missão difícil a de construir uma amostra grande o suficiente que seja representativa da realidade e que possa deste modo ser generalizada a toda a população.

Nesse sentido, a técnica de amostragem a ser utilizada foi não probabilística, nomeadamente por julgamento, pois tal como Bryman & Bell (2007) refere as amostras não probabilísticas por julgamento são mais proeminentes do que as amostras probabilísticas, dado serem selecionadas mediante a sua relevância na compreensão do fenómeno em questão, atendendo ao objetivo e a temática do estudo. Assim, o pesquisador tem uma ideia clara sobre quais os participantes que devem integrar este estudo, devendo a amostra ser selecionada mediante critérios de elegibilidade, isto é, tendo por base o seu próprio julgamento (Smith et al., 2015).

Assim, serão elegíveis apenas Pequenas e Médias Empresas (PME), ou seja, empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros. Adicionalmente, tendo sido identificada a iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos em conjunto com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, o *Marketplace* Matosinhos Presente, este caso foi selecionado como objeto de estudo, tendo sido definido como critério a presença atual no mesmo. Assim, estando implícita neste estudo a análise do papel da digitalização na transformação dos negócios das empresas, é importante que a empresa tenha atualmente presença digital, quer no *Marketplace* Matosinhos Presente quer nas Redes Sociais, de forma a existir um termo de comparação entre o período pré e pós pandemia, sendo assim possível compreender se a digitalização influenciou ou não positivamente as PMEs em eventos extremos.

Por fim, regendo-se este estudo à área do concelho de Matosinhos, foi de igual forma, imposto como critério a origem das empresas, devendo ser portuguesa e ter loja física e/ou sede no concelho de Matosinhos.

Deste modo, através do acesso à Plataforma de *Marketplace* Matosinhos Presente, mais concretamente do separador Lojas, foi disponibilizado o número de lojas bem como as formas de estabelecer contacto com as mesmas.

3.3. Método de Recolha e Análise de Dados

Dada a natureza da questão de investigação, a metodologia utilizada para esta pesquisa será de natureza qualitativa, sendo a técnica utilizada para recolha de dados: pesquisa documental, de modo a proceder à caracterização do contexto português e das empresas, e entrevista semi-estruturada, dado ser uma técnica que nos permite observar o processo em profundidade, estando associada à mesma maior flexibilidade, permitindo questionar o entrevistado sobre os tópicos que forem considerados mais relevantes e assim melhor compreender a sua perspetiva, tendo sempre em consideração, deste modo, o seu ponto de vista (Smith et al., 2015).

Segundo Myers (2009), uma das grandes vantagens associadas à entrevista semi-estruturada é a sua consistência ao longo dos vários entrevistados, dado que a mesma decorrerá tendo por base uma lista de questões, relacionadas com tópicos específicos, o que não é possível através de uma entrevista não estruturada, uma vez que está na sua base uma única questão. Tendo em consideração a área de pesquisa em questão, a entrevista foi endereçada aos gestores de Marketing das empresas, preferencialmente. Contudo, tratando-se, essencialmente, de empresas de pequena dimensão, é natural a inexistência de um departamento de Marketing, sendo assim a entrevista direcionada para os diretores/gestores das empresas.

Deste modo, para a realização das entrevistas foram construídos dois guiões, detalhados e explícitos nos Apêndices 2 e 3, sendo o primeiro direcionado aos responsáveis pelo Marketplace e o segundo destinado às empresas nele presente. Nesse sentido, as questões contidas nos guiões foram elaboradas com base na literatura existente, sendo o guião seguido na sua integralidade, sendo, apenas, ajustada a sua ordem, mediante a linha de pensamento do entrevistado.

O guião direcionado aos responsáveis pelo Marketplace é composto por um total de 11 perguntas, nas quais são abordadas questões que vão desde o porquê da elaboração desta iniciativa aos resultados percecionados, de momento, com a implementação da mesma. Contudo, esta entrevista não foi realizada de forma convencional, sendo solicitada uma leitura prévia das questões, sendo as mesmas respondidas, posteriormente, por escrito por um técnico superior do Gabinete de Apoio às Atividades Económica e Investidor, da Câmara Municipal de Matosinhos.

Relativamente ao guião direcionado às empresas, o mesmo está dividido em três grupos:

- **Grupo I:** Referente ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital, este grupo de questões inicia-se com a caracterização da empresa. Seguiram-se perguntas relacionadas com o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava no período anterior à pandemia, bem como os maiores entraves associados à digitalização. Já à luz da pandemia, foram colocadas questões relativas às implicações da mesma na reestruturação da estratégia organizacional bem como quais foram as maiores dificuldades e desafios associados a esse processo. Por fim, as empresas foram questionadas sobre se consideravam que a pandemia impactou de forma positiva a transformação dos seus negócios, e se de algum modo ajudou a minimizar o impacto da pandemia COVID-19. Vantagens e desvantagens da utilização dos meios digitais foram também identificadas.
- **Grupo II:** Este grupo é referente à presença da empresa no *Marketplace* Matosinhos Presente, sendo questionado o meio através do qual tiveram conhecimento da iniciativa bem como os motivos que levaram à sua adesão. Questões sobre o funcionamento da plataforma foram também colocadas, sendo ainda pedido aos entrevistados que refletissem sobre a implementação da mesma, bem como em sugestões de melhoria.
- **Grupo III:** Foi questionado o futuro da organização, isto é, a sua opinião sobre a continuidade da inclusão destas ferramentas digitais na sua estratégia empresarial num eventual retorno à normalidade. Deste modo, foi possível compreender se as mesmas consideram que conseguem retirar da pandemia COVID-19 não apenas aspetos negativos, mas também pontos positivos, como um novo aprendizado, pois ao lidar com os efeitos negativos da COVID-19 conseguirão replicar a sua experiência bem como os conhecimentos decorrentes da mesma, caso um evento semelhante se venha a verificar.

Por fim, dado o contexto atual que vivemos, a realização das entrevistas ficou dependente da evolução da situação pandémica portuguesa, sendo realizadas quer presencialmente quer através de videoconferência, tal como Garcia et al. (2020) sugere. No entanto, foi dada preferência às entrevistas presenciais, pois através das mesmas é possível beneficiar, nomeadamente, de respostas espontâneas, sendo possível observar quer aspetos verbais quer aspetos não verbais do entrevistado, como por exemplo, a sua postura, gestos bem como expressões faciais quando questionado sobre um determinado tópico. Nesse sentido, é possível obter respostas sólidas e detalhadas, estando associadas a uma percentagem menor de enviesamento quando comparadas, por exemplo, a respostas através de inquéritos, em que é possibilitado ao entrevistado estruturar a sua resposta conforme o que considerar mais ético/correto (Bryman & Bell., 2007).

Contudo, dado que uma das desvantagens das entrevistas é o custo implícito, tratando-se de PMEs em que a sua sede é localizada no concelho de Matosinhos, distrito do Porto, poderia ser ponderada a sua realização por meio de videoconferência, pois tal como menciona Smith et al. (2015), através deste formato é possível encurtar distâncias bem como custos, mantendo a interação cara a cara que a entrevista nos permite ter. Contudo, a distância entre Braga e Porto não representou um entrave à deslocação.

Deste modo, apesar de não se verificarem elevadas restrições no período em que as entrevistas foram realizadas, entre fevereiro e março de 2022, foi sempre questionado ao entrevistado a preferência por ambas, sendo a entrevista realizada pelo meio que mais lhe foi conveniente. Deste modo, tal como descrito na tabela 2, oito das entrevistas foram realizadas através de videoconferência e uma em regime presencial, tendo uma duração média de 45 minutos.

Por fim, de modo a ser possível proceder ao tratamento e análise dos dados, foi efetuada a transcrição das entrevistas, sendo vários os métodos que poderão ser utilizados, tais como, anotações escritas no momento, à posteriori, ou através da sua gravação. Deste modo, apesar de terem sido tidos em consideração os métodos referidos, foi dada primazia à gravação, sendo todas as entrevistas gravadas, quer decorressem em regime presencial ou *online*.

Assim, da transcrição das entrevistas resultou um total de 67 páginas de informação, podendo ser o seu conteúdo acedido através do Apêndice 4.

ENTIDADE	FUNÇÃO	DURAÇÃO	REGIME
Marketplace	Técnico Superior	N/A	Por escrito
Empresa 1	Proprietário	30 minutos	Videoconferência
Empresa 2	CEO	45 minutos	Videoconferência
Empresa 3	Sócio da empresa	30 minutos	Videoconferência
Empresa 4	Sócio da empresa	1 hora e 30 minutos	Presencial
Empresa 5	Sócio da empresa	30 minutos	Videoconferência
Empresa 6	Proprietário	30 minutos	Videoconferência
Empresa 7	Diretor	45 minutos	Videoconferência
Empresa 8	Sócio da empresa	1 hora	Videoconferência
Empresa 9	Diretor	45 minutos	Videoconferência

Tabela 2. Informação referente à realização das entrevistas (elaboração própria)

3.4. Considerações Éticas

Mediante a autorização do entrevistado, as entrevistas foram gravadas, através da gravação de áudio ou ecrã (caso se verifique uma entrevista através de uma plataforma *online*), de modo garantir uma transcrição fidedigna na análise das mesmas, pois tal como Eriksson e Kovalainen (2008) refere, o método mais efetivo a ser utilizado nas transcrições é aquele que nos permita incluir todas as palavras que forem ditas e, inclusive, as pausas/silêncios. Para esse efeito foi assegurada total confidencialidade, sendo respeitadas todas as questões que ponham em causa a identidade do entrevistado.

Assim, no início das entrevistas, todos os entrevistados foram questionados sobre a permissão de gravação, sendo explicado o motivo da mesma bem como os fins da sua utilização. Nenhum dos representantes das empresas recusou a gravação ou formalizou a necessidade de proteção de informações ou sigilo dos dados fornecidos.

4. O Contexto Português

Neste capítulo apresenta-se uma contextualização do contexto português, sendo apresentados dados concretos sobre a evolução da transformação digital no seio das Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas, que podem ser consultados em maior detalhe no Apêndice 6. Por fim, serão analisadas iniciativas que decorreram durante a pandemia COVID-19, no sentido de promover a transformação digital nas PMEs.

4.1. A Transformação digital no seio das PMEs Portuguesas

Definido, segundo Vial (2019), como um processo em que as organizações respondem às mudanças que ocorrem no seu ambiente através da utilização das tecnologias digitais, a transformação digital tem revelado nos últimos anos uma grande influência no seio das organizações, alterando os seus processos de criação de valor.

Assim, ao longo das últimas décadas, os modelos de negócio das empresas têm vindo a sofrer várias alterações, uma vez que as empresas sentiram a necessidade de reestruturar as suas estratégias, de modo a adaptar-se aos desafios decorrentes da transformação digital.

Contudo, apesar da transformação se revelar, cada vez mais, imprescindível, existe ainda alguma relutância por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME) em iniciar este processo, vindo-se esta reticência a refletir na velocidade da transformação digital. Segundo o Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (DESI), desenvolvido pela OCDE, a velocidade da transformação digital portuguesa encontrava-se abaixo da média europeia, ocupando a 19^o posição, em 2019, período anterior à pandemia (Figura A6.1, Apêndice 6).

De modo a compreender os fatores que estavam na base deste retrocesso, a ACEPI (2020) desenvolveu um estudo no qual foi identificada, pelas empresas portuguesas, como a principal barreira à transformação digital os custos elevados (54%), seguida da cultura organizacional (28%), falta de recursos humanos (28%), falta de conhecimentos sobre as novas tecnologias (26%), falhas na estratégia organizacional (15%) a não compreensão do ambiente, refletindo-se na dificuldade em encontrar a aplicabilidade (15%), bem como a não aprovação interna (6%), espelhando a importância do incentivo à adoção tecnológica por parte do gestor (Figura A6.2, Apêndice 6).

Assim, dada a importância de uma liderança forte neste processo de transformação digital, é relevante compreender as características que envolvem os gestores das empresas portuguesas, de modo a compreender se existe uma relação entre as mesmas e a relutância evidenciada.

De acordo com um estudo desenvolvido pelo Banco de Portugal (2018), 60% dos gestores das empresas portuguesas encontram-se na faixa etária dos 35 e os 54 anos, sendo que 46,9% dos gestores não detêm habilitações superiores, isto é, grau académico de licenciatura ou superior, variando o nível de formação mediante a dimensão da empresa (INE, 2016). Deste modo, sendo a grande maioria das empresas portuguesas de pequena e média dimensão, cerca de 99,9%, é possível compreender que a proporção de gestores com baixo nível de escolaridade é ainda elevada (INE, 2022).

Adicionalmente, é possível verificar a predominância de gestores que são simultaneamente proprietários das empresas, assumindo uma percentagem de aproximadamente 60%, dos quais cerca de 80% são responsáveis por microempresas, tal como a figura A6.3., presente no Apêndice 6, demonstra (Sazedj, 2016). Deste modo, sendo as Pequenas e Médias Empresas (PME) maioritariamente de cariz familiar, e dado o baixo nível de escolaridade dos gestores e/ou proprietários, é possível compreender que, na generalidade, os gestores das PMEs não têm os conhecimentos que um líder necessita para executar com sucesso a transformação na sua organização, pois é exigida uma visão clara sobre quais áreas que devem sofrer essa mudança bem como de que forma deverão proceder a tal transformação na sua organização, isto é, que tecnologias digitais se ajustam melhor às suas necessidades. Sendo várias as tecnologias transformadoras que estão à sua disposição, por vezes torna-se difícil para um líder compreender qual tecnologia representa a melhor oportunidade para a sua organização, dado exigir o seu conhecimento prévio, que muitos dos líderes não têm (Westerman et al., 2014).

De acordo com o INE (2018), a tecnologia transformadora mais utilizada pelas empresas portuguesas é a Computação em Nuvem, sendo que 25% das empresas revelaram comprar serviços TIC de computação em nuvem através da *internet*, sendo esta percentagem correspondente a 22% de pequenas empresas e 36% de médias empresas. Deste modo, a sua principal utilização revela-se para fins de aquisição de correio eletrónico (82%); armazenamento de ficheiros (63%) e *software* de escritório (52%), tal como é possível observar através da figura A6.4 (Apêndice 6). Segue-se a análise de *Big Data*, utilizada por cerca de 13% das empresas portuguesas (o que corresponde a 11% de pequenas empresas e 19% de médias empresas) sendo que 54% revela utilizar dados gerados a partir de meios de comunicação digital, isto é, redes sociais. A Inteligência Artificial encontra-se também dentro das tecnologias adotadas, com uma percentagem correspondente de 8% das empresas portuguesas, o que se revela em 6% de pequenas empresas e 17% de médias empresas. Contrariamente, a tecnologia que revelou despertar menor interesse foi a Impressão 3D, sendo adotada por apenas 4% das empresas portuguesas.

Comparativamente à situação pandémica, verifica-se algumas alterações no *ranking* das tecnologias mais utilizadas pelas empresas portuguesas, sendo que as redes sociais lideram a tabela com uma percentagem de 69%, tal como a figura A6.5, no Apêndice 6, demonstra (ACEPI, 2020).

Deste modo, é possível compreender que a pandemia COVID-19, teve um impacto significativo nas empresas, obrigando-as a reestruturar os seus modelos de negócio. Nesse sentido, observou-se uma clara tendência para a inclusão dos meios digitais nas estratégias empresarias, mais especificamente as redes sociais e o *e-commerce*, o que até então não se verificava nas mesmas proporções.

Contudo, ao longo da história do *e-commerce*, foi possível observar-se grandes fenómenos de crescimento, sendo que no período de 2001-2006 se verificou um crescimento do comércio eletrónico de 10% ao ano. No entanto, de acordo com um estudo desenvolvido pela OCDE (2002), em 2002, Portugal fazia parte do grupo de países com menor adesão ao *e-commerce*, sendo o *e-commerce* adotado por apenas 11% das empresas portuguesas nas suas práticas negociais, uma percentagem muito abaixo da média europeia, de 26% (Figura A6.6, Apêndice 6). Por outro lado, a adesão ao *e-commerce* era feita maioritariamente por grandes empresas, sendo que, em 2002, apenas 10% das PME's realizavam *e-commerce*, quando 25% das PME's europeias já o realizavam (Figura A6.7, Apêndice 6).

Este atraso na adoção do *e-commerce* pelas empresas portuguesas devia-se, essencialmente, à baixa adoção da *internet* pelas mesmas, de apenas 69%, valor consideravelmente abaixo da média europeia, de 81%, o que se deve, principalmente, à grande fatia das PME's no tecido empresarial português, sendo a *internet* adotada por apenas 64% das Pequenas e Médias Empresas (PME). Contudo, eram também apontadas pelas PME's razões como a não adequação dos produtos para vendas pela *internet* (32%); a má preparação das empresas (30%); a incerteza relativa a questões legais (30%); problemas de segurança relacionados com os pagamentos (29%) bem como problemas logísticos (25%), tal como evidenciado na Figura A6.8 (Apêndice 6).

Relativamente ao ano de 2019, período pré-pandémico, apesar de a velocidade da transformação digital portuguesa se encontrar abaixo da média europeia, no que diz respeito à integração das tecnologias digitais por parte das empresas, Portugal encontrava-se acima da média europeia, registando progressos significativos, nomeadamente, na proporção de PME's empresas que realizam vendas *online*, apresentando uma percentagem de 18%, representando o comércio eletrónico 15% do volume de negócios das PME's, cujo a média europeia era de 17% e 10% respetivamente (Figura A6.9, Apêndice 6). Adicionalmente, é possível concluir que a forma de comércio eletrónico mais utilizada pelas empresas é o B2B, pois tal como a figura A6.10 (Apêndice 6) demonstra, estima-se que em período pré-pandemia tenha um peso de 90 mil milhões de euros, esperando-se, como consequência da pandemia, venha a

ter um peso de 103,3 mil milhões na economia portuguesa (DESI, 2019; ACEPI, 2020). Contudo, comparativamente às grandes empresas, é possível verificar que as PME's estão muito menos envolvidas no processo de digitalização, como seria de esperar dadas as dificuldades que as mesmas apresentam à adoção tecnológica, verificando-se menores taxas de utilização nas regiões Norte, Centro e Alentejo (ACEPI, 2019).

Assim, tal como referido pela ACEPI (2020), verificou-se um maior comprometimento das empresas portuguesas para com os meios digitais em período de crise económica, sendo o mesmo refletido no orçamento de marketing das empresas, uma vez que se prevê que as mesmas gastem, em média, 23% do seu orçamento de marketing para o marketing digital, verificando-se um aumento de 5% comparativamente ao ano de 2019, período pré-pandemia (Figura A6.11, Apêndice 6).

Entre os meios digitais, as redes sociais foram, de acordo com a OCDE (2021), o meio mais utilizados pelas empresas portuguesas, representando uma percentagem de cerca de 48%. Deste modo, de acordo com Silva et al. (2020), mais de 75% das Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas revelam ter já adotado uma presença nas redes sociais, sendo a mais mencionada o *Facebook*, seguido do *Instagram* e *LinkedIn*, verificando-se um aumento de 40% relativamente a 2016. Segundo a OCDE (2021), cerca de 18% das PME's portuguesas utilizam também comércio eletrónico, no entanto, a adesão de ambos os meios digitais, redes sociais e *e-commerce*, encontra-se abaixo da média europeia, de 55% e 23% respetivamente, verificando-se ainda um atraso na digitalização, apesar de todos os esforços feitos pelas PME's nesse sentido durante este período, o que poderá vir a refletir-se na recuperação das mesmas (Figura A6.12, Apêndice 6).

Nesse sentido, apesar de as evidências sobre a influência da utilização das ferramentas digitais neste contexto económico serem ainda muito limitadas, verificou-se um aumento de 90% na sua utilização por parte de PME's portuguesas, sendo que as empresas que mais rapidamente adotaram as ferramentas digitais nas suas práticas de trabalho reportaram melhores resultados, logo é possível constatar que a transformação digital teve um impacto significativo nos negócios das PME's portuguesas, em contexto de pandemia COVID-19. Nesse sentido, tal como a figura A6.13 (Apêndice 6) mostra, 61% das PME's portuguesas revelou ainda a intenção de aumentar a utilização destas ferramentas digitais em período pós-pandémico, uma percentagem acima da média europeia, de 50% (Connected Commerce Council, 2021).

4.2. Iniciativas e Apoios concedidos às PMEs Portuguesas

De acordo com a OCDE (2021), o Ministério da Economia e Transição Digital desenvolveu um plano de ação para a transformação digital, denominado de Portugal Digital, com o objetivo de proceder à transformação digital dos negócios, auxiliando, assim, as Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas à inicialização desse processo, tornando-as mais competitivas e preparadas para enfrentar o mercado global.

Nesse sentido, o governo desempenha um papel importantíssimo, devendo auxiliar as empresas durante este processo de adoção tecnológica, através do fornecimento de suporte, quer técnico quer financeiro. No entanto, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2021), apenas 21% das PMEs Portuguesas tiveram acesso a apoio governamental, o que significa que uma em cada quatro Pequenas e Médias Empresas (PME) não beneficiaram de apoios provenientes do governo, refletindo o posicionamento de Portugal entre os países da OCDE que atribuíram a menor percentagem do PIB ao apoio direto às PMEs, de apenas 3,6% (Figura A6.14, Apêndice 6).

Assim, importa compreender que iniciativas foram desenvolvidas no decorrer da pandemia, nomeadamente, para a promoção da digitalização e a sua importância dentro das Pequenas e Médias empresas (PME) Portuguesas, sendo elas:

- ***Marketplace Matosinhos Presente***

É uma iniciativa partiu da parte da Camara Municipal de Matosinhos, em parceria com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, formando juntas o *Matosinhos Presente*, um *Marketplace* com o intuito de ajudar os pequenos negócios locais a revitalizarem-se dos efeitos negativos da pandemia, sendo-lhes, assim, dada a oportunidade de venderem os seus produtos *online*, sem qualquer custo de adesão e com a garantia de apoio técnico durante todo o processo.

- ***Marketplace Dott***

Da mesma forma, o *Marketplace Dott* surge numa parceria entre a Sonae e os CTT-Correios de Portugal, contudo, no período anterior à crise económica, com a ambição de se tornar o maior *marketplace* português. Durante a pandemia, com o intuito de uma vez mais promover

a sustentabilidade do tecido empresarial português, tomou igualmente a iniciativa de ajudar as PMEs, incentivando as mesmas a venderem os seus produtos através do seu *marketplace*, sem estar implícita qualquer comissão.

Para promoção e divulgação desta medida, a Dott estabeleceu diversas parcerias, nomeadamente, com a Câmara Municipal do Porto, a Associação Nacional de Jovens Empresários, a “Portugal Sou Eu”, entre outras.

Assim, o Programa “Portugal Sou Eu”, é uma iniciativa do Ministério da Economia, que visa a dinamização e valorização da oferta nacional, que ao estabelecer esta parceria tinha como propósito, igualmente, promover a digitalização entre as Pequenas e Médias Empresas (PME), e assim reforçar os seus canais comerciais, os quais as PMEs poderiam beneficiar na sua adesão ao programa. Assim, o “Portugal Sou Eu”, é mais uma das iniciativas desenvolvidas no sentido de ajudar os pequenos negócios a adaptar-se a esta nova realidade, que a pandemia COVID-19 impôs no quotidiano das empresas.

- ***CTT***

Estando conscientes do papel que desempenham na manutenção das cadeias de comunicação e logística das empresas portuguesas, nomeadamente entre as PMEs, os CTT-Correios de Portugal, em parceria com a *Shopkit* bem como com a *Localshop*, desenvolveram uma iniciativa de, juntamente com o Ministério da Economia e Transição Digital, apoiar diversas autarquias, como a Câmara Municipal de Viseu e a Câmara Municipal das Caldas da Rainha, a trazer os negócios dos seus pequenos comerciantes para o digital, sendo-lhes dada a possibilidade de as PMEs criarem as suas próprias lojas *online*, de uma forma simples e intuitiva com o auxílio da *Shopkit* e *Localshop* e uma vez mais sem qualquer custo adicional.

- ***“Compre em Barcelos”***

A Câmara Municipal de Barcelos, em parceria com a PNegócios.pt, desenvolveu uma iniciativa de apoio às empresas do concelho de Barcelos, através da disponibilização, gratuita, de uma aplicação, com o lema “Compre em Barcelos”. Assim, dadas as fragilidades das economias locais, evidenciadas pela crise económica, desencadeada pela Covid-19, a Câmara Municipal de Barcelos desenvolve uma política para a promoção da economia local, no sentido de

potenciar a dinamização do comércio local e tradicional do concelho. Adicionalmente, o *website* “Feira de Barcelos”, estabelece uma outra iniciativa do Município de Barcelos, que visa a promoção do artesanato português, uma especificidade do concelho.

- ***Comércio Digital***

A Associação da Economia Digital (ACEPI), desenvolveu uma iniciativa, denominada de Comércio Digital, com o intuito de promover ações de formação para a sensibilização da importância da transformação digital entre as Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas. Para tal foram realizados, com uma periodicidade semanal, *webinars*, onde foram abordadas várias temáticas relacionadas com a transformação digital, sendo fornecidas às empresas conhecimentos e técnicas necessárias para a sua implementação na organização. Este projeto conta com a participação da Fábrica de Startups.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados com base nas entrevistas realizadas com os responsáveis pelo *Marketplace* Matosinhos Presente, bem como com os responsáveis das empresas nele presente. Começamos por caracterizar o *Marketplace* Matosinhos Presente com base numa análise documental do *website*, sendo as empresas caracterizadas por setores de atividade e dispostas por categorias. Adicionalmente, foi desenvolvida uma análise da presença digital das empresas presentes no *Marketplace*, através da consulta dos respetivos *websites* e redes sociais, sendo apurada a percentagem de empresas que estão, atualmente, presentes nestes meios digitais. Para além disso, foi desenvolvida, em maior profundidade, uma análise sobre a presença das mesmas nas redes sociais, sendo aferida a rede social com maior adesão. Foi ainda verificado se a sua data de adesão coincide em período pré ou pós-pandemia COVID-19, bem como a sua regularidade de partilhas de conteúdos digitais, de modo a aferir a continuidade da utilização destes meios digitais em período de menores restrições.

Por fim, foi ainda tido em consideração nesta análise se as empresas têm à sua disposição outros meios de comercialização eletrónica, para além do *Marketplace* Matosinhos Presente.

5.1. Caracterização do Marketplace Matosinhos Presente

O *Marketplace* Matosinhos Presente surge da urgente necessidade de ajudar os pequenos negócios locais a revitalizarem-se na sequência da crise económica desencadeada pela COVID-19. Deste modo, foi dado às empresas, através desta plataforma, um meio através do qual poderiam comercializar os seus produtos e/ou serviços, contando, atualmente, com a presença de um total de 81 empresas, acessíveis através do separador “Lojas”.

As empresas distribuem-se por vários setores de atividade, sendo, através da figura A1.2 (Apêndice 1), possível compreender que existe uma elevada concentração de empresas do setor do comércio por grosso e a retalho, assumindo uma percentagem de 67,9%. No entanto, verifica-se também a presença de empresas do setor do Alojamento, Restauração e similares (8,6%), Educação (7,4%), Indústrias Transformadoras (6,1%), Agricultura (3,7%), Atividades Financeiras e de Seguros (3,7%), bem como Atividades de Saúde Humana (2,5%).

Na Plataforma, as empresas encontram-se agrupadas em 43 categorias, contudo, analisando-as, detalhadamente, verifica-se que muitas se encontram repetidas, como por exemplo a Categoria de Desporto e Lazer, e a categoria Fitness; Tecnologia e equipamentos tecnológicos e a categoria Computadores, bem como a categoria Casa e Decoração, em que se verifica também uma segunda

categoria, exclusiva para Decoração. Para além de sobreposição nas categorias, há também algumas incorreções, dado que existem empresas presentes em categorias que não correspondem à sua área de negócio. Por outro lado, existem empresas que mereciam ser destacadas na Plataforma, como é o caso específico dos Produtos Biológicos, Padaria e Pastelaria bem como Joalheria, que se entende que não se enquadram em nenhuma outra categoria, devendo proceder-se à criação de novas categorias.

Deste modo, procedeu-se à reorganização das categorias já existentes, excluindo as categorias sobrepostas, de modo a ficar com a sua melhor seleção. Posteriormente, agrupou-se cada uma das empresas à respetiva categoria, resultando num total de 25 categorias, tal como demonstrado através da figura A1.3 (Apêndice 1).

Posto isto, com esta proposta é possível observar que as empresas se encontram distribuídas de forma homogénea pelas várias categorias, sendo proporcionada uma oferta considerável ao consumidor por cada uma delas.

Nesse sentido, as categorias compostas pelo maior número de empresas são a categoria Moda e Acessórios, e a categoria Casa e Decoração, com um total de oito empresas. Segue-se as categorias Desporto e Lazer (7); Beleza e Cuidados Pessoais (6); bem como Restauração (5), entre as categorias com o maior número de empresas associadas. Contrariamente, a categoria que apresenta a menor oferta é a categoria Talhos, composta por apenas uma empresa.

5.1.1. Presença Digital das Empresas

De modo a melhor compreender o grau de digitalização das empresas presentes no *Marketplace*, considerou-se pertinente analisar a sua presença digital, sendo a análise feita com base nos dados disponíveis nas plataformas digitais de cada empresa. Através desta análise, foi possível verificar que 6% das empresas não têm, para além da presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, qualquer outra presença digital. Deste modo, não revelam ter presença nas redes sociais, nem *website*.

Posto isto, foi necessário analisar em maior profundidade a presença digital das empresas, sendo possível verificar que, entre as empresas que têm presença digital ativa, apenas 55% das empresas têm *website*. Para além disso, verificou-se que 93% das empresas estão presentes nas redes sociais, existindo uma clara preferência pela utilização destes meios digitais por parte dos pequenos negócios aderentes, sendo a rede social mais adotada, o *Facebook*.

Deste modo, através de uma análise comparativa, entre as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, é possível compreender que se verifica, ainda, uma percentagem elevada de empresas que não marcam

presença no *Instagram*, de aproximadamente 48%, revelando-se uma maior resistência na integração/inclusão deste meio digital nas suas estratégias.

Contudo, verificou-se uma maior adesão a esta rede social em período pandémico, uma vez que, consultando a data de adesão de cada uma das empresas, se verificou que 10 das 42 empresas que têm presença na rede social *Instagram*, fizeram a sua adesão durante os meses de pandemia. Deste modo, podemos deduzir que a sua adesão poderá resultar de uma reestruturação da estratégia empresarial durante a pandemia COVID-19. Nesse sentido, considerou-se pertinente tentar perceber se existia uma ligação entre a adesão e a participação no *Marketplace* Matosinhos Presente, uma vez que um dos compromissos da Plataforma é o de prestar acompanhamento durante todo o processo de adesão e lançamento do *Marketplace*, mas também na gestão das redes sociais das empresas.

Contudo, a adesão das 10 empresas decorreu entre o período de Março e Outubro, à exceção de uma empresa, que aderiu em Dezembro de 2020, pelo que a adesão não estará relacionada com a iniciativa promovida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, isto é, com a sua participação no *Marketplace* Matosinhos Presente, uma vez que esta iniciativa foi lançada em novembro de 2020.

Nesse sentido, é igualmente importante compreender se está ao alcance das empresas comercializarem os seus bens e/ou serviços noutros meios que não o *Marketplace*. Deste modo, foi elaborada uma análise referente aos meios digitais em que cada uma das empresas está presente, de modo a compreender se as mesmas dispunham de loja online. Assim, verificou-se que, aproximadamente, 31% das empresas tem loja online.

Adicionalmente, foi analisado o meio pelo qual as empresas davam preferência à comercialização dos seus produtos e/ou serviços, isto é, se por meio do *website* ou redes sociais. Atualmente, entre as empresas que detêm *website*, cerca de 50% incorporou a componente de *e-commerce*, sendo possível efetivar uma compra de um bem ou serviço através do seu *website*. Por outro lado, apesar de em percentagens menores, cerca de 26% das empresas tem loja *online* nas redes sociais, mais especificamente, 16% e 10% das empresas realiza comércio eletrónico através do *Facebook* e *Instagram*, respetivamente.

Deste modo, apesar de em menor escala, verificou-se a incorporação das redes sociais como estratégia de marketing, dado que para além de permitir atingir um público maior, está associada uma maior facilidade que não é comparável à construção e criação de um *website*. Deste modo, estando ao alcance de qualquer empresa, denotou-se um maior procura das redes sociais em período pandémico.

Nesse sentido, é na rede social *Facebook* que se verifica o maior alcance de consumidores, sendo que, apesar de 26% das empresas ter entre 500 e 1.000 gostos nas páginas de *Facebook*, aproximadamente 53% têm mais de 1000 gostos. Já no que diz respeito ao *Instagram*, cerca de 43% das empresas têm entre 100 e 500 seguidores, enquanto que entre a mesma média de gostos, se encontra apenas 19% das empresas no *Facebook*. Contudo, apesar de se verificar uma maior concentração de seguidores no intervalo de 100 a 500 gostos, cerca de 33% das empresas têm mais de 1000 seguidores.

Assim, é também na rede social *Facebook* que se observa uma partilha mais regular de conteúdos, sendo que aproximadamente 59% das empresas produz conteúdos para a rede social numa periodicidade diária ou semanalmente. Contudo, verifica-se que cerca de 19% das empresas não partilha qualquer conteúdo há aproximadamente um ano, o que poderá refletir a não continuidade da utilização deste meio digital, num período em que se verificam menores restrições. Já apesar de o número de empresas presentes no *Instagram* ser menor, verifica-se uma maior regularidade de partilha, sendo que aproximadamente 57% das empresas, presentes nesta rede social, partilha conteúdos com o seu público diária ou semanalmente, e cerca de 19% o faz com uma regularidade mensal ou trimestral, como a figura A1.14 (Apêndice 1) faz referência.

Por fim, no caso concreto das empresas em estudo, foi intenção do mesmo refletir a diversidade de setores de atividade e categorias, de modo a obter uma amostra o mais rica possível, apesar das limitações às quais este método de recolha de dados está associado. Assim, a tabela 2 apresenta as informações relativas às empresas em estudo.

EMPRESA	SETOR	CATEGORIA	INÍCIO DE ATIVIDADE	PRESEÇA DIGITAL			LOJA ONLINE	ORÇAMENTO MARKETING DIGITAL
				Website	Facebook	Instagram		
1	Comércio por grosso e retalho	Moda e Acessórios	2002	Não	Desde 2011	Desde 2020	Não	Não
2	Educação	Desporto e Lazer	2015	Sim	Desde 2015	Desde 2016	Sim	Sim
3	Comércio por grosso e retalho	Calçado	1998	Sim	Desde 2012	Desde 2019	Sim	Não
4	Comércio por grosso e retalho	Casa e Decoração	1935	Sim	Desde 2017	Não	Sim	Sim
5	Comércio por grosso e retalho	Joalheria	2019	Sim	Desde 2019	Desde 2019	Sim	Não
6	Comércio por grosso e retalho	Beleza e Cuidados Pessoais	2003	Sim	Desde 2012	Não	Não	Não
7	Educação	Educação e Formação	2018	Sim	Desde 2018	Desde 2018	Sim	Não
8	Educação	Desporto e Lazer	2003	Sim	Desde 2011	Desde 2014	Sim	Não
9	Alojamento, Restauração e Similares	Viagens e Turismo	2018	Sim	Desde 2018	Desde 2018	Sim	Sim

Tabela 3. Caracterização das empresas em estudo (elaboração própria)

5.2. Análise e resultados das Entrevistas

Nesta seção analisa-se a entrevista realizada com técnico superior do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Investidor, da Câmara Municipal de Matosinhos, gabinete responsável pelo desenvolvimento desta iniciativa, o *Marketplace* Matosinhos Presente. De igual forma são analisadas as entrevistas realizadas com as nove empresas em estudo.

5.2.1. Entrevista - Marketplace Matosinhos Presente

Na perspetiva do entrevistado, as circunstâncias que vivemos são promotoras de constantes mudanças, dando-se a necessidade de criação de um projeto de dinamização e ajuste económico, adequado a esta nova realidade. Deste modo, o Município de Matosinhos assumiu como compromisso a revitalização do comércio local, qualificação e promoção integrada da oferta de comércio tradicional, serviços de proximidade, restauração e similares, através de medidas como a criação de um *Marketplace*, o *Marketplace* Matosinhos Presente. Implementada com o intuito de disponibilizar ferramentas e técnicas de gestão adaptadas às atuais exigências, no entender do entrevistado, os comerciantes devem encarar a plataforma como uma oportunidade, quer de atrair clientes quer de se adaptar às circunstâncias atuais, apesar das suas dificuldades na inicialização deste processo.

Contudo, já haviam sido desenvolvidas, de acordo com o entrevistado, iniciativas, quer pela Câmara Municipal de Matosinhos quer pela Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, para a promoção da sensibilização da importância da digitalização, em período anterior à pandemia, através de ações de formação em literacia digital. No entanto, considera que a pandemia COVID-19 veio acelerar esta necessidade e premência de dar respostas imediatas às novas necessidades do comércio local.

Assim, no sentido de dar resposta a esta necessidade, a Câmara Municipal de Matosinhos assinou um protocolo de cooperação com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, pois é um dos princípios orientadores do Município de Matosinhos a partilha de competências, recursos e experiências. Deste modo, de acordo com o entrevistado, o Município de Matosinhos tem vindo a incluir no seu Plano de Atividades diversas iniciativas em parceria com as mais variadas instituições, no sentido de promover um desenvolvimento equilibrado e concentrado do concelho de Matosinhos, e a potenciação dos seus recursos e interlocutores.

Deste modo, foi atribuído um protocolo de 120 mil euros para este projeto, que foi calculado tendo por base os objetivos e o cálculo de custos para a execução das iniciativas previstas para a

respetiva concretização, que inclui a gestão e manutenção do *Marketplace*, criação de um cartão de fidelização bem como campanhas de promoção e contactos com os comerciantes.

A adesão a esta iniciativa pode ser feita por todos os estabelecimentos comerciais e serviços de proximidade, com sede ou estabelecimento no concelho de Matosinhos. Para tal, é apenas necessário preencher os dados solicitados no formulário de adesão ao *Marketplace* e Cartão Cliente Matosinhos Presente, disponível no *website* do Marketplace, podendo ser também formalizada a adesão através de contacto ou via email.

De acordo com o entrevistado, no decorrer na fase de angariação verificou-se uma grande iliteracia digital bem como insuficiência de equipamento informático capaz de responder aos requisitos técnicos necessários ao manuseamento da plataforma. Para além disso, a inexistência de conexão à *Internet* foi também um entrave mencionado durante este processo.

Nesse sentido, o *Marketplace* Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam durante todo o processo de adesão e lançamento. De acordo com o entrevistado, a assistência técnica é garantida através de um endereço de email e contacto telefónico, criados com o intuito de proporcionar aos comerciantes uma resposta o mais prontamente possível. Simultaneamente, são destacados operadores de rua, que se deslocam às lojas para prestar o seu apoio.

Assim, durante o processo de acompanhamento, foi de igual modo percecionado pelos técnicos competentes uma divergência de conhecimentos, sendo encontrada uma maior iliteracia digital dentro do comércio tradicional, nomeadamente, das faixas etárias mais avançadas, mas não só. Nesse sentido, de acordo com o entrevistado, as empresas e prestadores de serviços encontram-se de modo geral mais atualizados.

Contudo, no seu entender, não se trata de um processo fácil, sendo demonstrada alguma resistência, por parte dos comerciantes, pois veio-se a verificar a não continuidade da utilização da plataforma em algumas das adesões. Assim, revela-se necessário incentivar os comerciantes à utilização da plataforma, através de contínuas ações paralelas de ativação, como concursos de sorteio.

Adicionalmente, sendo a sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico o grande objetivo desta política, o *Marketplace* Matosinhos Presente comprometeu-se a realizar sessões de formação, com o objetivo de dotar os comerciantes de conhecimentos sobre de que forma poderiam inserir o comércio eletrónico dentro do seu negócio e, assim, suprimir as dificuldades até então evidenciadas. Nesse sentido, a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos teve um papel fundamental, sendo as formações realizadas via digital, pois, de acordo com o entrevistado, para além

de coincidirem em períodos de confinamento, permitiram reunir um número elevado de participantes. Na sua perspetiva decorreram bastante bem e foram, essencialmente, práticas

Por fim, um ano após a implementação desta política, o entrevistado referiu que não conseguiram, ainda, avaliar o sucesso da sua implementação, dado que um ano após cada concurso é realizado um inquérito de satisfação, quer aos comerciantes quer aos clientes, dado que são processos demorados. Contudo, acredita que só com a continuidade é que conseguirão alcançar os objetivos propostos.

5.2.2. Entrevistas - Empresas

Empresa 1

Presente no setor do vestuário, a Empresa 1 é uma empresa familiar que surge em 2002 com o objetivo de venda de vestuário grosso. A inauguração da primeira loja deu-se em 2006, para a venda ao público em geral.

Segundo o entrevistado, proprietário da empresa, no período anterior à pandemia, a empresa ainda não tinha uma atividade digital ativa. Somava apenas presença nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, contudo, pouco regular, sendo o seu foco o cliente presencial. A falta de disponibilidade, quer em termos de pessoal e horas, para o desenvolvimento de conteúdos, foi mencionada como um entrave à digitalização. Deste modo, a limitação de recursos foi evidenciada como sendo a principal barreira no período anterior à pandemia.

Contudo, dadas as restrições impostas às pequenas superfícies, foi necessário adotar novas estratégias e olhar mais de perto para a vertente digital. A inclusão de mais informações nas redes sociais, assim como a criação semanal de diretos no *Facebook*, para venda *online* dos produtos, fizeram parte da nova estratégia da empresa, que até então não se verificava. Nesse sentido, a empresa passou por uma reestruturação, que implicou a alteração de hábitos e horários de trabalho, que se refletiu no maior desafio resultante da pandemia para a empresa 1.

Relativamente à questão 3, referente ao impacto da pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, o entrevistado respondeu afirmativamente, referindo ter um impacto bastante positivo no seu negócio. Deste modo, segundo o mesmo, verificou-se uma mudança na sua visão sobre a importância dos meios digitais, passando a ser vistos como fundamentais no seu negócio. Nesse sentido, foi graças a esta nova presença, nomeadamente, dos diretos que realizava na rede social

Facebook, que a empresa conseguiu minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade, respondendo, o entrevistado, afirmativamente quando confrontando sobre esse tópico.

Deste modo, foi pedido à Empresa 1 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. A maior vantagem identificada prende-se com o facto de estar perante um mercado maior, não estando apenas restritos à área geográfica em que a sua empresa está localizada, logo perante um público-alvo maior também, o que contribui para a atração de novos clientes. Da mesma forma, uma presença mais regular nas redes sociais, nomeadamente, permitiu um aumento da notoriedade, o que se refletiu numa nova imagem da marca, mais moderna e ativa digitalmente.

Contudo, todo o empenho necessário para alimentar uma presença digital ativa implica, no entender do entrevistado, uma reestruturação dos seus horários e hábitos de trabalho, refletindo-se numa desvantagem.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 1 referiu ter conhecimento da iniciativa através de um funcionário da Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, que se deslocou à loja no sentido de dar a conhecer a Plataforma. A adesão deu-se, na tentativa, de ter uma presença mais visível em Matosinhos e de alguma forma atingir mais clientes.

Para tal, de acordo com o entrevistado, foi necessário criar uma conta com os dados da loja na plataforma, disponibilizar imagens e logotipos, assim como permitir fotos de peças e artigos para carregar o conteúdo na plataforma. Durante este processo, a empresa refere ter recebido apenas acompanhamento numa fase inicial, no que diz respeito às informações necessárias para registo da sua participação, não sendo desenvolvido mais nenhum acompanhamento por parte dos responsáveis da plataforma.

Adicionalmente, quando questionado sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, o entrevistado afirmou não ter conhecimento de nenhum tipo de ação de formação. Contudo, não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma pelo entrevistado, sendo considerada de fácil utilização.

Por fim, foi pedido ao entrevistado que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com o mesmo, a iniciativa poderia ter sido melhor implementada, não atingindo os seus objetivos, até porque a empresa não realizou nenhuma venda através da plataforma.

Deste modo, na opinião do entrevistado, deveria haver mais ações de divulgação junto do consumidor final, uma vez que quando questionou os seus clientes sobre a plataforma, revelaram não ter conhecimento da mesma, desconhecendo do que se tratava a iniciativa.

Finalmente, foi questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A Empresa 1 acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, pois consideram ser agora parte integrante e um bom canal de divulgação e venda.

Nesse sentido, a Empresa 1 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa. Contudo, a mesma referiu não ter orçamento, não sendo capaz no momento de quantificar.

Por fim, a empresa considera ainda que, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, nenhuma empresa está 100% preparada para situações extremas como esta. Contudo, acredita estar, agora, mais preparados para enfrentar um novo evento, dado terem mais consciência da necessidade de ter uma presença digital ativa.

Empresa 2

A Empresa 2 nasceu em 2015 com o objetivo de ser única e simplesmente uma escola de Dança. Ao longo destes sete anos de crescimento, este projeto foi, segundo CEO da empresa, agregando cada vez mais valor. Hoje, vai para além de uma Academia de Dança, é também uma Agência de Eventos, Companhia Artística e Responsável pela organização da maior competição de dança nacional, o Portugal a Dançar.

Segundo o entrevistado, CEO da empresa, a empresa já tinha uma presença digital regular desde o início da sua criação, detendo um *website* e interagindo também nas redes sociais. A empresa acredita ter sido a primeira escola de dança a produzir um evento híbrido, em que um evento presencial foi ao mesmo tempo transmitido *online*, através das redes sociais.

Nesse sentido, a empresa afirma não existirem entraves no período que antecede a pandemia, até porque o seu fundador é especializado na gestão de empresas, estando familiarizado com a área da transformação digital. Contudo, o entrevistado afirma que, como consequência das restrições impostas às pequenas superfícies, existiu uma reestruturação da sua estratégia empresarial, que passou, nomeadamente, por uma presença mais assídua nas redes sociais, uma vez que surgiu um crescimento da procura por conteúdos exclusivamente *online*.

Assim, a empresa 2 sentiu a necessidade de englobar o comércio eletrônico no seu negócio. Contudo, de acordo com o entrevistado, apesar de essa ser a grande adaptação que a empresa teve que implementar fruto da pandemia, o grande desafio que a empresa teve que ultrapassar passou pela adaptação dos professores ao ensino à distância. Nesse sentido, o entrevistado foi confrontado sobre o nível de conhecimento dos professores referente à utilização de plataformas *online*, não sendo para o mesmo um entrave, pois considera haver conhecimentos mínimos.

De acordo com o mesmo, foi também desafiante para a empresa encontrar uma plataforma que estivesse adaptada às necessidades da empresa, dado que no início da pandemia as plataformas não tinham ainda capacidade para oferecer ao cliente um serviço de qualidade. Deste modo, as infraestruturas técnicas representaram também um desafio.

Quanto à questão 3, referente ao impacto da pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, o entrevistado respondeu afirmativamente, referindo ter um impacto bastante positivo no seu negócio, sendo uma das formas de sobrevivência do seu negócio. Segundo o mesmo, a dança não teria capacidade de sobreviver sem o digital, sendo essencial na minimização do impacto económico da pandemia COVID-19.

Deste modo, foi pedido à Empresa 2 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. De acordo com o entrevistado, o digital permite ter clientes de qualquer parte do mundo, sendo assim o facto de estar perante um mercado maior, a principal vantagem identificada. À mesma está também associada uma vantagem financeira, uma vez que o digital permite ter um encaixe financeiro maior, pois numa aula limitada a dez alunos presenciais, o *online* permite ter 10 vezes mais o número de alunos a frequentar a mesma aula. Nesse sentido, o entrevistado identifica também como vantajosa a visibilidade que o digital oferece.

Contudo, no entender do entrevistado, a visibilidade conduz indiretamente a uma desvantagem, uma vez que quanto maior for a visibilidade de uma empresa, maior deverá ser o investimento feito em segurança cibernética. Além disso, fatores como a ausência de contacto direto com o cliente bem como a concorrência, são também identificados como desvantagens decorrentes da utilização dos meios digitais. Sendo a empresa regida por conceitos como a proximidade, privilegiando, assim, a experiência do cliente, o digital, no entender do entrevistado, não o permite, pois, essa experiência depende, em parte, de fatores externos à empresa. Por outro lado, de acordo com o CEO da empresa, observou-se como consequência da pandemia uma concorrência desleal, originada pelo aumento de iniciativas privadas, criadas pelos próprios professores das escolas de dança em busca, também, da sua sobrevivência, o que faz deles concorrentes diretos da escola onde trabalham.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 2 referiu ter conhecimento da iniciativa através de email, sendo a informação sobre o projeto contida no mesmo. De acordo com a percepção do entrevistado, aparentava ser uma iniciativa interessante, e quando assim o é a empresa está disponível para testar e experimentar. Ausência de custos e a maior visibilidade da marca, foram também fatores que contribuíram para a sua adesão.

Para tal, de acordo com o entrevistado, foi necessário o preenchimento de um formulário, bem como o fornecimento das imagens e conteúdos que queriam colocar no *Marketplace*. Este processo foi descrito como prático e simples. Durante este processo, a empresa refere não ter recebido acompanhamento por parte dos responsáveis da plataforma, acreditando que a ausência de suporte se deveu ao facto de terem já uma presença digital forte.

Adicionalmente, quando questionado sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, o entrevistado afirmou não ter conhecimento de nenhum tipo de ação de formação. Contudo, não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma pelo entrevistado.

Por fim, foi pedido ao entrevistado que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com o mesmo, a iniciativa cumpriu com o que prometia porque, na sua ótica, apesar de se tratar de uma iniciativa interessante, a empresa não tinha expectativas elevadas relativamente ao sucesso da plataforma, acabando por não realizarem nenhuma venda ou contacto com clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente. O entrevistado acredita que a ausência de vendas se deve ao facto de terem já uma presença digital forte, nomeadamente, um *Website* onde é possível a compra dos seus serviços, sendo dada preferência à compra através do mesmo.

Deste modo, o entrevistado sugere que deveria ser feito um investimento maior na comunicação da própria plataforma por parte dos responsáveis, uma vez que é pouca a informação exposta sobre a mesma no concelho de Matosinhos. Para mais, a Empresa 2 acredita que o cruzar de experiências, isto é, parcerias, entre os vários comerciantes presentes no *Marketplace*, deveria ser o grande objetivo do *Marketplace* Matosinhos Presente.

Finalmente, foi questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A Empresa 2 acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, uma vez que é do digital que a empresa vive, essencialmente, em termos e comunicação, tendo as redes sociais um peso muito importante. O entrevistado revela ainda que serão lançados em breve

novos projetos, aplicados única e exclusivamente ao digital, e que as aulas híbridas continuam a ser parte integrante do seu negócio.

Nesse sentido, a empresa 2 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, tendo, segundo o entrevistado, um peso que ultrapassa os 60%.

Por fim, a empresa considera ainda que, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, todos estão mais bem preparados para enfrentar situações extremas como esta. Contudo, acredita que mais de 50% das empresas da área da dança não sobreviveriam, pois, após um período de crise económica, são esperados anos de recuperação e não o desencadear de uma nova crise económica.

Empresa 3

A Empresa 3 é uma empresa familiar, fundada em 1998. Estando um dos sócios já ligado à área do calçado, a empresa nasce com o sonho de expansão de negócio, contudo, até hoje, ainda não se proporcionou. Presente no mercado há mais de 20 anos, o entrevistado refere que apesar de ser sócio da empresa, teve a necessidade de se ausentar da mesma no início logo após os primeiros três meses de criação, ficando ao encargo do seu sogro. Hoje, encontrando-se o seu sogro numa idade mais avançada, decidiu dar continuidade ao negócio, que obrigava, inevitavelmente, a uma mudança, quer no produto quer na forma de o comercializar, que deveria passar pela comercialização eletrónica.

Nesse sentido, a falta de conhecimentos, dado que o sócio que assumiu o negócio por um período longo pertencer a uma geração que se demonstra menos familiarizada com a transformação digital, bem como de capital foram mencionados como as principais barreiras à digitalização.

Assim, o entrevistado refere que, apesar de a empresa ter já presença digital no período que antecede a pandemia, não era com a mesma força que hoje se verifica. Somava apenas com presença nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, começando o *website* a ser criado em 2019.

Deste modo, as restrições impostas às pequenas superfícies vieram obrigar à transferência dos pequenos negócios para o digital, uma vez que segundo o entrevistado, a sua loja esteve fechada pelo período de seis meses, sendo nesse intervalo de tempo o *website* e as redes sociais o único canal de comunicação da empresa,

Assim, no entender do entrevistado, a pandemia veio acelerar o desenvolvimento do *website*, que até então se encontrava ainda em construção. Esse foi para a empresa o maior desafio, pois acredita que se o processo de planeamento do *website* tivesse iniciado mais cedo, o sucesso da empresa durante a pandemia teria sido maior. Assim, quando confrontado com a questão 3, referente ao impacto da

pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, o entrevistado respondeu afirmativamente, referindo ter um impacto bastante positivo no seu negócio, uma vez que obrigou a um olhar mais atento sobre a importância do formato de venda *online*. Nesse sentido, foi graças a esta nova presença que a empresa conseguiu minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade, respondendo, afirmativamente, quando confrontada sobre esse tópico.

Deste modo, foi pedido à Empresa 3 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. De acordo com o entrevistado o mundo digital é um mundo de vantagens, sendo a principal, o beneficiar de um mercado maior, logo de uma maior exposição. Deste modo, a presença digital permitiu realizar o tão esperado objetivo da empresa, de expansão, dado permitir que a mesma vá além-fronteiras, vendendo os seus produtos a clientes que se localizam para além da zona geográfica onde a loja se localiza. Menor *stock* de produtos foi também referido como uma vantagem para empresa, uma vez que a presença digital dá à empresa informações que lhe permitem gerir o *stock* da melhor forma. Contudo, segundo o entrevistado, através dos meios digitais não é possível estabelecer o contacto direto com o cliente que o presencial oferece, sendo assim mencionado como um ponto negativo.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 3 referiu ter tomado conhecimento da iniciativa através de uma Associação que a empresa faz parte, criada com o propósito de reabilitar a baixa comercial de Matosinhos. De acordo com o entrevistado, facilmente tem acesso a novas iniciativas da Câmara Municipal de Matosinhos através deste projeto.

Deste modo, a adesão deu-se na tentativa de motivar todos os outros envolventes neste projeto, porque na perspetiva do entrevistado, o *Marketplace* Matosinhos Presente surge, precisamente, com o objetivo de ajudar os pequenos negócios locais, que não tinham presença digital, a estabelecer o seu primeiro contacto com o formato de venda online, sem custos associados.

Para tal, de acordo com o entrevistado, foi necessário, numa primeira fase, o preenchimento de um formulário. Seguiu-se uma visita à loja, por parte de um fotógrafo profissional, com o intuito de produzir os conteúdos que seriam colocados no *Marketplace*. Assim, posteriormente, foi apenas necessário complementar a página da empresa com as suas informações, quer referentes à loja quer aos produtos.

Durante este processo, a empresa menciona ter beneficiado de acompanhamento por parte dos responsáveis pelo *Marketplace*, sendo que no caso de dúvidas facilmente a empresa tinha suporte através da linha de apoio disponibilizada. Deste modo, não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma.

Adicionalmente, quando questionado sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, o entrevistado afirmou ter conhecimento de várias ações de formação, participando, inclusive, nas mesmas.

Foi pedido ainda ao entrevistado que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com o mesmo, a iniciativa foi bem implementada, sendo, para si, a mudança de mentalidades, o principal desafio que os responsáveis pelo *Marketplace* terão que enfrentar, refletindo a relutância dos pequenos negócios relativamente aos meios digitais, que é, no seu entender, um entrave ao sucesso desta iniciativa. Contudo, na opinião do entrevistado, a plataforma deveria ser ainda promovida a nível nacional, tal como foi prometido aos comerciantes nas reuniões de acompanhamento.

Por fim, é de salientar que foi mencionado pela empresa a realização de uma única venda através do *Marketplace*, contudo a mesma afirma ter recebido várias solicitações de pedidos de informação. Além disso, o entrevistado mencionou que vários utilizadores da plataforma foram reencaminhados para o seu *website*, efetivando a compra através do mesmo. Nesse sentido, a empresa 3 foi ainda questionada sobre a estratégia de fidelização de clientes assente na atribuição de *vouchers* e cartão de acumulação de pontos, sendo na sua opinião um fator dinamizador deste processo, resultando num volume de vendas considerável. Além disso, o entrevistado mencionou outras iniciativas semelhantes dinamizadas pela Câmara Municipal de Matosinhos, que tiveram de igual modo influência no seu negócio, tais como o Prémio de Montras e Cheques Prenda.

Finalmente, foi questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A Empresa 3 acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, considerando que terá muita influência no futuro da empresa.

Nesse sentido, o entrevistado foi questionado sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa. Contudo, o mesmo referiu não ter orçamento.

Por fim, a empresa considera ainda que, apesar de não se ter verificado um crescimento elevado do setor do calçado durante a pandemia, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, estará preparada para lidar com situações extremas como esta, pois para além de já o terem vivenciado, o que permitiu adquirir conhecimentos sobre o modo como devem lidar com o mesmo, trata-se de uma empresa familiar, ou seja, de pequena dimensão e com o relatório de contas mais o menos controlado.

Empresa 4

A Empresa 4 é uma empresa familiar que se dedica à venda de louça barro tradicional portuguesa desde 1935. De geração em geração, a empresa foi aumentando a sua gama de produtos, sendo hoje possível encontrar diversos artigos de Artesanato, bem como uma ampla variedade de produtos para restauração e utensílios para o lar. Hoje, encontra-se na gestão de dois irmãos, que decidiram dar continuidade ao negócio, após o mesmo ter sido gerido pela sua mãe.

Segundo o entrevistado, sócio da empresa, no período anterior à pandemia a empresa já tinha uma presença digital ativa, estando presente no mundo digital há cerca de 10 anos. De acordo com o mesmo, primeiramente deu-se a criação do *website*, e de seguida a adesão à rede social *Facebook*, permitindo esta presença um crescimento notável da empresa que se estende pela Europa Intracomunitária. A falta de conhecimentos especializado refletiu-se, inicialmente, numa dificuldade à construção do seu caminho no digital, mas nunca foi para o entrevistado uma barreira à digitalização, esforçando-se durante todo o seu percurso para adquirir novas aprendizagens, apesar de esta não ser a sua área de formação.

Deste modo, o seu percurso pelo digital permitiu-lhe, em período pandémico, lidar sem dificuldades com aparecimento deste evento extremo, apesar das restrições impostas às pequenas superfícies. Assim, de acordo com o entrevistado, a pandemia teve, contrariamente ao que se verificou na grande maioria dos pequenos negócios, um efeito positivo no seu negócio, que potenciou o seu crescimento. Deste modo, observou-se um “boom” nas suas vendas!

Assim, na perspetiva do entrevistado, o digital teve um impacto significativo na minimização da crise económica desencadeada pela COVID-19, afirmando que, inequivocamente, sem a presença digital, a pandemia poderia ter surtido efeitos devastadores no seu negócio.

Deste modo, foi pedido, à Empresa 4, que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. De acordo com o entrevistado, o Marketing Digital é já por si só uma vantagem, mas a maior vantagem é no seu entender o custo-benefício, uma vez que traz um grande benefício a um custo muito reduzido. Nesse sentido, o entrevistado acredita que associado a uma presença digital forte, o retorno do investimento é relativamente rápido. Por fim, a necessidade de conhecimentos especializados bem como a competitividade, são identificadas como desvantagens da utilização dos meios digitais.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 4 referiu ter conhecimento da iniciativa através de equipas que se deslocaram às lojas da localidade onde se insere no sentido de dar a conhecer a Plataforma. No ponto de vista do entrevistado, a adesão ao *Marketplace*

seria uma mais valia, uma vez que marcaria presença numa nova Plataforma, que até então não tinha, a custo zero.

Para tal, de acordo com o entrevistado, foi necessário, primeiramente, o preenchimento de um formulário. Seguiu-se uma visita à loja, por parte de um fotógrafo profissional, com o intuito de produzir os conteúdos que seriam colocados no *Marketplace*. De acordo com o entrevistado, foi pedido que o mesmo seleccionasse até um número máximo de 20 produtos, optando o mesmo por colocar os seus *Best Sellers* à disposição. Posteriormente, a Plataforma encarregou-se de terminar o processo de colocação dos produtos. Finalizada a adesão, a empresa colocou um dístico do *Marketplace* na sua loja, que foi entregue pelas equipas de rua aquando a solicitação de adesão.

Durante este processo, a empresa menciona ter beneficiado de acompanhamento por parte dos responsáveis pelo *Marketplace*, sendo que no caso de dúvidas facilmente a empresa tinha suporte através da linha de apoio disponibilizada. Nesse sentido, a empresa mencionou ainda terem sido disponibilizados, pelos responsáveis pelo *Marketplace*, tutoriais explicativos, que os lojistas podiam facilmente aceder através de um *link*. Deste modo, não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma.

Adicionalmente, quando questionado sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, o entrevistado afirmou ter conhecimento de ações de formação, nomeadamente, palestras e reuniões realizadas via zoom.

Foi pedido ainda que a empresa refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com a mesma, a iniciativa foi, dentro do expectável, bem implementada, revelando-se importante para os pequenos negócios tradicionais. Contudo, no seu entender é sempre possível melhorar.

Por fim, é de salientar que foi mencionado pelo entrevistado a realização de vendas através do *Marketplace*, afirmando ainda ter recebido várias solicitações de pedidos de informação. Além disso, o entrevistado mencionou que vários utilizadores da plataforma foram reencaminhados para o seu *Website*, efetivando a compra através do mesmo. Do mesmo modo, acredita que a sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente potenciou a venda ao balcão, referindo que o consumidor ao se aperceber que a empresa tinha loja física dava preferência à compra em loja, aquando a sua reabertura.

Nesse sentido, a empresa 4 foi ainda questionada sobre a estratégia de fidelização de clientes assente na atribuição de *vouchers* e cartão de acumulação de pontos, sendo na sua opinião uma grande ajuda para o comércio tradicional. De acordo com o entrevistado, os *vouchers* tinham um valor de 10 euros, pressupondo um compra de valor igual ou superior. Para as empresas beneficiarem da iniciativa,

deveriam registrar-se numa aplicação destinada a esse fim e inserir o número de série associado ao *voucher* em questão, de modo ao mesmo ser validado pelo sistema. Contudo, segundo a empresa, tratava-se de um processo simples e intuitivo, que teve um impacto bastante positivo no seu negócio, dado que gerou um volume de vendas considerável. Relativamente ao cartão de acumulação de pontos, a mesma referiu não ter aderido, pois considerava que a implicação de um desconto no preço final dos seus produtos iria dificultar em muito a sua gestão.

Finalmente, foi questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A Empresa 4 acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, uma vez que a pandemia potenciou em larga escala o crescimento do seu negócio, representando, hoje, 50% da faturação da empresa. Assim, de acordo com o entrevistado, como resultado da pandemia COVID-19, a empresa seria, atualmente, capaz de viver, exclusivamente, do digital.

Nesse sentido, a empresa 4 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, tendo, segundo o entrevistado, um peso acima dos 90%. A empresa tem, recorrentemente, campanhas patrocinadas na rede social *Facebook*, contando também com alguma publicidade no *Google*.

Por fim, a empresa considera ainda que, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, estará perfeitamente preparada para lidar com situações extremas idênticas a esta, dado o seu histórico no digital.

Empresa 5

A Empresa 5 é uma empresa na área da joalheria, presente no mercado desde 2019, com um total compromisso de qualidade e resistência. Surge de um projeto entre mãe e filha, que apaixonadas por esta indústria, desejam tornar-se uma referência nacional na área da joalheria.

Sendo uma empresa que se dedica, exclusivamente, à venda *online*, tinha já presença digital ativa, no período anterior à pandemia. Contudo, de acordo com a entrevistada, sócia da empresa, estavam apenas presentes nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, não tendo *website* nesse período.

Deste modo a criação de uma loja *online* era considerada, até então, a principal barreira à digitalização pela entrevistada, quer por motivos de insuficiência de conhecimentos e limitação de recursos, quer por falta de tempo para se dedicar à sua construção. No entanto, no entender da empresa 5, não se verificaram alterações significativas na estratégia da empresa, em período pandémico. Nesse

sentido, de acordo com a entrevistada, a adesão ao *Marketplace* Matosinhos Presente é a única alteração que se verificou, pois até então nunca tinham marcado presença em nenhuma plataforma semelhante.

Assim, segundo a entrevistada, a empresa não atravessou um período de dificuldades, sendo apenas desafiador para a mesma a gestão do tempo que necessitavam despende para a produção de conteúdos para as suas plataformas digitais, uma vez que este é um negócio no qual trabalham apenas em regime *part-time*.

Ora, quando confrontada com a questão 3, referente ao impacto da pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, a entrevistada afirmou, assim, não ter muito impacto no seu negócio, acreditando de igual modo, que a digitalização não tenha contribuído para minimizar o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19.

Deste modo, foi pedido à Empresa 5 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. Na ótica da entrevistada, a principal vantagem prende-se com o facto de estar perante um mercado maior, não estando apenas restritos à área geográfica em que está localizada. Deste modo, a entrevistada, acredita que sendo ter um negócio exclusivamente *online* é mais benéfico do que ter uma loja física, pois deste modo consegue alcançar um número maior de clientes, que não conseguiria apenas num registo presencial. Contudo, todo o empenho necessário para alimentar uma presença digital ativa implica, no entender da entrevistada, despende muito do seu tempo, refletindo-se numa desvantagem.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 5 referiu ter conhecimento da iniciativa através de uma partilha da Câmara Municipal de Matosinhos nas redes sociais. A adesão deu-se na tentativa de dar a conhecer a marca e de alguma forma atingir mais clientes.

Para tal, de acordo com a entrevistada, foi necessário preencher um formulário, mas, no seu entender, sem muita burocracia associada. Seguiu-se a criação de catálogos de produtos ao qual esteve associada uma sessão fotográfica. Durante este processo, a empresa refere ter sido muito bem acompanhada, não sendo reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma.

Adicionalmente, quando questionada sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, a entrevistada afirmou ter conhecimento de várias ações de formação, em que inclusive, participou. De acordo com a mesma, os eventos realizaram-se em regime *online*, sendo dada formação aos comerciantes para retirar o melhor aproveitamento da plataforma.

Por fim, foi pedido à entrevistada que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com a mesma, apesar de ter beneficiado de acompanhamento durante todo o processo, bem como formações para tirar o melhor partido do

comércio eletrônico, considera que a iniciativa poderia ter sido melhor implementada, uma vez que, mesmo assim, empresa não realizou nenhuma venda através da plataforma. No seu entender, fatores como fraca divulgação da plataforma poderão estar na base deste insucesso.

Finalmente, foi questionada a sua opinião relativamente à continuação da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A Empresa 5 acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, uma vez que se trata de um negócio que vive inteiramente do digital.

Nesse sentido, a Empresa 5 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa. Contudo, a mesma referiu não ter orçamento, dada a pequena dimensão da empresa.

Por fim, a empresa considera ainda que, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, estará preparada para situações extremas como esta. Contudo, acredita estar, agora, mais preparada para enfrentar um novo evento, dado terem, no momento, um *website* próprio, sendo possível a compra dos seus produtos através da sua loja *online*.

Empresa 6

A Empresa 6 é um Centro de Beleza que surge em 2003. Com o propósito de se reinventar, a sua marca é então a realização de um sonho, que dá à sua fundadora as ferramentas necessárias para pôr em prática a sua criatividade, até então condicionada pelo trabalho por conta de outrem. Hoje, tem o seu próprio *atelier*, onde oferece serviços de cabeleireiro, estética, epilação e maquilhagem.

Segundo a entrevistada, proprietária da empresa, no período anterior à pandemia a empresa ainda não tinha uma presença digital ativa. Somava apenas presença na rede social *Facebook*, contudo, pouco regular, sendo o seu foco o cliente presencial. A falta de disponibilidade, em termos de horário, para o desenvolvimento de conteúdos digitais, foi mencionada como um entrave à digitalização, bem como a falta de conhecimentos.

Contudo, dadas as restrições impostas às pequenas superfícies, foi necessário adotar novas estratégias e olhar mais de perto para a vertente digital, passando a Empresa 6 a adotar uma presença digital mais assídua. Assim, como consequência da pandemia, a mesma iniciou a criação de um *website*, sendo o *Marketplace* Matosinhos Presente também parte integrante da sua estratégia. Contudo, a falta de conhecimentos faz com que a utilização dos meios digitais continue a ser um processo desafiador para a entrevistada, sendo revelado, pela mesma, bastantes dificuldades.

No entanto, quando confrontada com a questão 3, referente ao impacto da pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, a entrevistada respondeu afirmativamente, referindo ter um impacto positivo no seu negócio, pois até então a presença digital da empresa era praticamente inexistente, verificando-se alguns progressos. Contudo, esta nova presença não permitiu à empresa minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade, respondendo, a entrevistada, negativamente, quando confrontada sobre esse tópico. Assim, apesar de a empresa ter reestruturado a sua estratégia através da inclusão da venda *online* no seu negócio, nomeadamente, de *Shampoo* e Tinta Profissional para cabelos, de acordo com a entrevistada, não foi suficiente para fazer face às perdas decorrentes da pandemia.

Deste modo, foi pedido à Empresa 6 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. De acordo com a entrevistada, os meios digitais permitiram uma relação mais próxima com o consumidor durante a pandemia COVID-19, contudo, no entender da mesma, não conseguem ultrapassar a ausência do presencial, uma vez que o seu trabalho é, na sua generalidade muito manual, não sendo exequível através dos meios digitais. Por fim, a exigência de conhecimentos especializados são, no seu entender, uma desvantagem.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 6 referiu ter conhecimento da iniciativa através de uma partilha da Câmara Municipal de Matosinhos na sua rede social *Facebook*. A adesão deu-se na tentativa de ter uma presença digital mais ativa, sendo no entender da entrevistada uma “esperança”, num período tão devastador.

Para tal, de acordo com a Empresa 6, foi necessário, primeiramente, criar uma conta com os dados da loja na plataforma. Seguiu-se uma visita à loja, por parte de um fotógrafo profissional, com o intuito de produzir os conteúdos que seriam colocados no *Marketplace*. Posteriormente, foram enviadas as fotografias à empresa, ficando encarregue de as colocar na Plataforma, juntamente com as informações referentes aos produtos. Durante este processo, a empresa refere ter recebido apenas acompanhamento numa fase inicial, no que diz respeito às informações necessárias para registo da sua participação, não sendo desenvolvido mais nenhum acompanhamento por parte dos responsáveis da plataforma.

Adicionalmente, quando questionada sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, a entrevistada afirmou não ter conhecimento de nenhum tipo de ação de formação. Nesse sentido, foram reveladas sérias dificuldades no manuseamento da plataforma sendo, na ótica da entrevistada, uma plataforma pouco amigável.

Por fim, foi pedido à entrevistada que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com a mesma, a iniciativa não foi bem implementada, uma vez que não obteve retorno a partir da plataforma, isto é, não efetivou nenhuma venda através da mesma. Contudo a empresa recebeu várias solicitações de pedidos de informação, que no seu entender eram motivados apenas pela curiosidade.

Deste modo, a entrevistada sugere que devia haver um maior acompanhamento, pois acredita que se tivesse existido um maior suporte obteria melhores resultados.

Finalmente, foi questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A Empresa 6 acredita que os meios digitais não continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, uma vez que se trata de um trabalho muito artesanal. Deste modo, foi ainda revelado pela entrevistada a não continuidade da utilização do *Marketplace* Matosinhos Presente.

Assim, quando questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, revelou não ter orçamento de Marketing na empresa.

Nesse sentido, a empresa considera que, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, não estará preparada para lidar com situações extremas como esta.

Empresa 7

A Empresa 7 nasce em 2018, com amor e por amor à educação. Surge com o objetivo de mudar o ensino das línguas, sendo, assim, assente em princípios como a inovação.

Segundo a entrevistada, diretora da empresa, no período anterior à pandemia a empresa já tinha uma presença digital ativa, tendo *website* desde a sua criação, bem como presença nas redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*, mais o menos regular. A falta de conhecimentos especializados, por parte dos funcionários da escola, sempre foi a principal barreira implícita à digitalização. Contudo, aquando o surgimento da pandemia, estavam já familiarizados com o funcionamento das aulas online, uma vez que era um dos serviços oferecidos pela escola de línguas.

No entanto, dadas as restrições impostas às pequenas superfícies, foi necessário adotar novas estratégias e olhar mais de perto para a vertente digital, passando a Empresa 7 a adotar uma presença digital mais assídua. Assim, no entender da entrevistada, existia uma regularidade que precisava de ser mantida, de modo a transmitir aos seus clientes que apesar de estarmos confinados, a escola encontrava-se em funcionamento, em registo *e-learning*. Da mesma forma, sentiram também a necessidade de transmitir aos clientes que apesar de os seus serviços serem transferidos para o digital,

a qualidade se mantinha, o que se revelou num grande desafio para a Empresa 7, que conduziu, inevitavelmente, a uma grande perda de clientes. Nesse sentido, a criação de conteúdo regular e apelativo nas redes sociais foi desafiante para a empresa. Contudo, de acordo com a entrevistada, a empresa enfrentaram outras dificuldades, tais como o custo implícito à adoção de uma plataforma de *e-learning* bem como a insuficiência de conhecimentos por parte dos professores para a utilização de tal plataforma.

Assim, quando confrontada com a questão 3, referente ao impacto da pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, a entrevistada respondeu afirmativamente, referindo ter um impacto positivo no seu negócio, uma vez que permitiu fazer a transformação da empresa, há muito desejada. Nesse sentido, foi graças a esta nova presença que a empresa conseguiu minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade, respondendo, afirmativamente, quando confrontada sobre esse tópico.

Deste modo, foi pedido à Empresa 7 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. A maior vantagem identificada prende-se com o facto de estar perante um mercado maior, sendo permitido o contacto com clientes que geograficamente não vão ao encontro da empresa. Contudo, a oferta do ensino de línguas *online* aumentou exponencialmente durante a pandemia, sendo a competitividade uma desvantagem. Assim, sendo até então a escola distinguida como uma segunda casa, dada a criação de laços afetivos com os alunos, proporcionada pelo contacto direto com os mesmos, a entrevistada acredita que a realização das aulas *online* não permite transmitir de igual modo os valores da escola, quebrando esta ligação com o aluno.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 7 referiu ter conhecimento da iniciativa através de email. Na perspetiva da entrevistada, a sugestão de proposta que lhe foi enviada foi atrativa numa primeira fase, contudo, rapidamente verificou que se tratava de uma plataforma fortemente direcionada para a venda de produtos, onde ainda não constavam empresas do setor da educação, o que gerou alguma incerteza na tomada de decisão. No entanto, a entrevistada explica que em conversa com os responsáveis pelo *Marketplace* Matosinhos Presente foi lhe explicado que a adesão era igualmente benéfica quer para empresas cujo a sua oferta é um produto quer seja um serviço, existindo empresas do setor da educação também em processo de adesão.

Nesse sentido, de acordo com a empresa 7, foi necessário o preenchimento de um formulário para proceder à sua adesão. De seguida, foram cedidas credências de acesso, sendo-lhe também transmitida a deslocação de um fotógrafo profissional à loja, contudo, a sessão fotográfica nunca se chegou a realizar. Deste modo, a entrevistada mencionou ter sido ela mesma a registar a sua empresa

na Plataforma, bem como a colocar toda a informação nela contida. Deste modo, durante este processo, a empresa refere não ter recebido acompanhamento por parte dos responsáveis do *Marketplace* Matosinhos Presente. Contudo, não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma pela entrevistada, sendo considerada de fácil utilização bem como intuitiva.

Adicionalmente, quando questionada sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, a entrevistada afirmou não ter conhecimento de nenhum tipo de ação de formação.

Por fim, foi pedido à entrevistada que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. De acordo com a mesma, a iniciativa não foi bem implementada, pois, na sua opinião, não foi divulgada eficazmente junto dos moradores do concelho de Matosinhos. Assim, a entrevistada acredita que a razão pela qual a plataforma não teve o sucesso esperado se deveu ao facto de existirem ainda muitas fragilidades junto dos moradores do Concelho de Matosinhos, que não estando inseridos no mundo digital desconhecem a existência da Plataforma. Deste modo, na opinião da entrevistada, deveria haver mais ações de divulgação junto do consumidor final, nomeadamente, nos meios de comunicação do concelho, tais como a rádio e a revista de Matosinhos. Deste modo, a Empresa 7 revelou não ter realizado nenhuma venda através do *Marketplace* Matosinhos Presente ou ter recebido qualquer solicitação de pedido de informação.

Finalmente, foi ainda questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. A entrevistada acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, pois considera ser agora parte integrante do mesmo.

Nesse sentido, a empresa 7 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa. Contudo, a mesma referiu não ter orçamento, mas acredita que o seu empenho no marketing digital é de mais de 70%.

Por fim, a empresa considera ainda que, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, estará preparada para lidar com situações extremas como esta.

Empresa 8

A Empresa 8 vai além de uma escola de *Surf*, é também organizadora de eventos e programas de atividades para grupos. Presente no mercado desde 2003, é também possível, através da empresa, alugar material de *surf*, sendo também disponibilizada a venda de alguns produtos na sua loja *online*.

Segundo o entrevistado, sócio da empresa, no período anterior à pandemia a empresa já tinha uma presença digital ativa. Primeiramente, a empresa, criou o *website*, aderindo anos mais tarde à rede social *Facebook*. Conta também com presença no *Instagram*, estando, de acordo com a Empresa 8, também presente em diversas plataformas, algumas idênticas ao *Marketplace* Matosinhos Presente, onde é do mesmo modo possibilitada a comercialização do seu serviço *online*.

Deste modo, dada a sua forte presença digital, a Empresa 8 acredita não existirem entraves à digitalização, no período que antecede a pandemia. Deste modo, o entrevistado acredita que não se verificaram alterações significativas na estratégia da empresa em período pandémico, contudo, refere que a partir da pandemia foi possibilitada a compra *online*, sendo as informações contidas nos meios digitais da empresa atualizadas.

Nesse sentido, segundo o entrevistado, o principal desafio que a empresa enfrenta durante este processo de transformação está relacionado com visão conservadora do entrevistado relativamente aos custos de uma presença digital ativa, uma vez que acredita não ter os conhecimentos necessários que lhe permitam compreender a viabilidade desse investimento, isto é, se o mesmo vai ou não trazer resultados positivos para o seu negócio.

Assim, quando confrontado com a questão 3, referente ao impacto da pandemia na aceleração da transformação digital no seu negócio, o entrevistado respondeu afirmativamente, referindo ter um impacto positivo no seu negócio, uma vez que se verificaram melhores resultados neste período. Nesse sentido, a empresa acredita que conseguiu minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade através da sua presença digital, respondendo, afirmativamente, quando confrontada sobre esse tópico. Contudo, afirma ainda que não é suficiente para a sustentabilidade do seu negócio.

Deste modo, foi pedido à Empresa 8 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. De acordo com a mesma, as maiores vantagens a retirar da utilização dos meios digitais são a presença num mercado maior, o que por sua vez permite alcançar um público-alvo maior também; a redução de custos, dado permitir a venda de um produto sem implicar a manutenção de um espaço físico; maior visibilidade bem como maior proximidade ao consumidor. Contudo, de acordo com o entrevistado, a elevada concorrência, nomeadamente, entre as escolas de *surf* do concelho de Matosinhos, reflete-se numa desvantagem.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 8 referiu ter conhecimento da iniciativa através de email. A adesão deu-se na tentativa de dar-se a conhecer aos moradores do concelho de Matosinhos e possivelmente conseguir vendas através de uma nova plataforma.

Para tal, foi necessário, de acordo com a empresa 8, o preenchimento de um formulário bem como o fornecimento das informações da empresa. Além destes passos, foi ainda necessário selecionar os produtos que gostariam de colocar na plataforma, optando por escolher produtos simples, com o intuito de concretizar o seu principal objetivo, isto é, se dar a conhecer, e incentivar à compra. Contudo, durante este processo, a empresa refere não ter recebido acompanhamento por parte dos responsáveis do *Marketplace* Matosinhos Presente.

Adicionalmente, quando questionado sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, o entrevistado afirmou não ter conhecimento de nenhum tipo de ação de formação. Contudo, não foram reveladas dificuldades no manuseamento da plataforma pelo entrevistado.

Por fim, foi pedido ao entrevistado que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. A empresa 8 considera que a iniciativa poderia ser melhor implementada, estando aquém daquilo que poderia estar caso se verificasse um maior investimento no desenvolvimento da plataforma. Deste modo, refere ainda que apesar de considerar a iniciativa interessante, não foram visíveis resultados a partir da mesma, uma vez que não realizou nenhuma venda através da plataforma nem recebeu nenhuma solicitação de contacto.

Finalmente, foi ainda questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. O entrevistado acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo ou até mais peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, pois considera que o futuro da empresa passará por estar presente nas redes sociais.

Nesse sentido, a empresa 8 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa. Contudo, a mesma não conseguiu no momento quantificar, mas afirma ter um peso muito pequeno que se situa entre o 1% e 2%.

Por fim, a empresa não está certa se, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, estará preparada para lidar com situações extremas como esta, pois considera que apesar de ter agora mais experiência, continua ainda frágil.

Empresa 9

A Empresa 9 é uma agência de viagens que surge em 2018 com o propósito estratégico de colmatar a saída da empresa mãe do distrito do Porto, onde estava localizada há cerca de 25 anos.

Nasce de um conceito inovador, que idealiza uma empresa de menor dimensão com um nicho de mercado específico, isto é, uma empresa *gourmet*, tal como mencionado pelo diretor da empresa. Assim, a empresa surge com a premissa de oferecer um serviço diferenciador aos seus clientes.

Surgindo em 2018 era impensável, na perspetiva do entrevistado, não ter uma presença digital ativa. Deste modo, a empresa tem, desde a sua criação, *website* bem como presença nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*.

Deste modo, a sua forte presença digital, associada ao setor em que a empresa se insere, o Turismo, não refletem, de acordo com o entrevistado, entraves à digitalização, no período que antecede a pandemia. Contudo, de acordo com a empresa 9, a pandemia COVID-19 veio alterar os canais de comunicação da empresa, passando o *WhatsApp* a ser parte integrante da mesma e indispensável no dia a dia da organização. No entanto, no entender da empresa 9, não se verificaram alterações significativas na sua estratégia em período pandémico, podendo ter sido reforçada a presença da empresa nas redes sociais, mas em pequena escala. Já a sua adesão ao *Marketplace* Matosinhos Presente é, no seu entender, uma estratégia via COVID-19, para fazer face às implicações que a pandemia desencadeou no dia a dia da organização.

Tendo em consideração que, mediante as restrições impostas pela pandemia, a movimentação de pessoas estava proibida, existiram, segunda a Empresa 9, meses a zero na faturação, sendo o principal desafio da empresa reestruturar a sua estratégia de modo a ir de encontro às necessidades dos seus clientes. Deste modo, à luz da pandemia, a indústria do turismo teve, na perspetiva do entrevistado, que ultrapassar vários desafios. Nesse sentido, a empresa considera que a digitalização não minimizou as perdas decorrentes do fecho de atividade.

Assim, tratando-se de uma empresa presente na indústria do turismo, o entrevistado referiu discordar que a pandemia tivesse qualquer impacto na aceleração da transformação digital do seu negócio, uma vez que considera que se há setor que tem andado sempre na vanguarda da tecnologia, tendo uma pegada digital forte, é o turismo.

Deste modo, foi pedido à Empresa 9 que identificasse as principais vantagens e desvantagens associadas à utilização dos meios digitais na sua organização. De acordo com a mesma, a grande vantagem associada à sua utilização na empresa prende-se com o encurtar de distâncias, não havendo necessidade de deslocamentos quer de fornecedores quer de clientes à sede da empresa. Já a grande desvantagem, é no seu entender, a falta de comunicação presencial com o cliente, isto é, a ausência de conversa comercial.

Relativamente à sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, a Empresa 9 referiu ter conhecimento da iniciativa através das redes sociais. Sendo uma iniciativa inovadora, o entrevistado considerou a sua inclusão na estratégia da empresa, dado não estar associada à sua implementação um grau elevado de dificuldade.

Para tal, foi necessário, de acordo com a empresa 9, o preenchimento de um formulário bem como a colocação de todas as informações referentes à empresa e aos serviços oferecidos pela mesma. Apesar de não serem revelas dificuldades no decorrer do manuseamento da plataforma, a empresa referiu não ter recebido qualquer acompanhamento por parte dos responsáveis do *Marketplace* Matosinhos Presente durante este processo.

Adicionalmente, quando questionado sobre se decorreram formações para a sensibilização da utilização do comércio eletrónico, o entrevistado afirmou não ter conhecimento de nenhum tipo de ação de formação.

Por fim, foi pedido ao entrevistado que refletisse sobre o funcionamento da Plataforma, isto é, se considerava que a mesma foi bem implementada. A empresa 9 considera que a iniciativa não foi bem implementada, dado que o retorno que o *Marketplace* teve no seu negócio foi inexistente, não se verificando a realização de nenhuma venda através da plataforma. Contudo, acredita que o seu serviço poderá não ser o mais adequado à plataforma em questão.

Finalmente, foi ainda questionada a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade. O entrevistado acredita que os meios digitais continuarão a ter o mesmo ou até mais peso na sobrevivência e crescimento do seu negócio, dada a importância que tem no setor do turismo.

Nesse sentido, a empresa 9 foi questionada sobre qual considerava ser o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, representando, segundo a mesma, um peso de 50%.

Por fim, a empresa não está certa se, perante um novo evento extremo, semelhante à COVID-19, estará preparada para lidar com situações extremas como esta, pois perante um novo confinamento, não seria permitida a movimentação de pessoas, logo não seria permitido à empresa a prestação dos seus serviços.

5.3. Discussão dos Resultados

De acordo com uma análise comparativa entre as nove empresas, e tendo em consideração o contributo dos responsáveis pelo *Marketplace* Matosinhos Presente, foi analisada questão a questão os resultados deste estudo.

No primeiro grupo de questões, foram realizadas perguntas referentes ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital. Quando questionadas sobre qual consideravam ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do desencadear da pandemia COVID-19, sete dos nove entrevistados acreditam que, no período que antecede a pandemia, tinham já uma presença ativa e autónoma, tal como evidenciado na figura A5.1 (Apêndice 5). No sentido de compreender mais profundamente a visão dos entrevistados sobre este processo foi questionado aos mesmos se tinham *website*, sendo que seis dos entrevistados responderam afirmativamente, bem como sobre a sua presença nas redes sociais e/ou *Marketplaces*. Relativamente à sua presença nas redes sociais, todas as empresas referiram estar presentes no *Facebook*, e apenas duas revelaram não ter presença no *Instagram*. Por fim, quatro das empresas entrevistadas revelaram nesse período realizar comércio eletrónico, fazendo a loja *online* parte da sua estratégia empresarial, tal como a figura A5.3 (Apêndice 5) mostra.

Adicionalmente, sendo a transformação digital ainda vista com alguma relutância pelas Pequenas e Médias Empresas (PME), foi questionado aos entrevistados se conseguiam identificar algum entrave à digitalização, mais concretamente, barreiras implícitas à utilização dos meios digitais. Nesse sentido, foi identificado pelas empresas como principal entrave à digitalização os seus conhecimentos pouco especializados, seguido da não compreensão do ambiente, a limitação de recursos, as infraestruturas insuficientes, a falta de capital, bem como a demora no ROI, uma vez que consideram demorado o retorno do investimento, acrescida à incerteza a si associada, pois na sua perspetiva trata-se de um investimento de elevada incerteza, uma vez que acredita ter conhecimentos insuficientes para calcular o número de períodos associados ao retorno desse investimento, bem como a viabilidade do mesmo. Deste modo, este resultado vai de encontro ao estudo desenvolvido por Stockdale & Standing (2004), no qual identifica como principais entraves à transformação digital, as condições facilitadoras bem como a perceção de utilidade e facilidade de utilização.

Assim, sabendo à priori as dificuldades das PMEs na transformação digital dos seus negócios, considerou-se pertinente questionar se entrevistados sentiram a necessidade ajustar a sua estratégia de mercado, de modo a fazer face às consequências resultantes da pandemia COVID-19, ao qual a resposta a esta questão foi de um modo geral positiva, sendo afirmado por oito dos entrevistados uma presença mais assídua nas redes sociais, complementada com a realização de comércio eletrónico, quer através da presença no *Marketplace* Matosinhos Presente quer através da inclusão de uma loja *online* nos seus *websites* e/ou redes sociais.

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa enfrentou durante este processo, sendo referido pelos nove entrevistados que a pandemia implicou uma reestruturação total ou parcial do seu negócio, obrigando-os a ajustar hábitos e horários de trabalho, pois lidavam agora com uma nova realidade, associada à manutenção das suas redes sociais e lojas *online*.

Por outro lado, se fatores como os conhecimentos pouco especializados, a falta de capital bem como as infraestruturas técnicas insuficientes representavam entraves à digitalização no período antecedente à pandemia, em período pandémico não foi diferente, sendo o ultrapassar dessas barreiras referido como os principais desafios resultantes deste processo.

Contudo, quando questionados sobre a velocidade da transformação digital no seio das suas organizações em período pandémico, com a exceção de dois dos entrevistados, todas as empresas consideraram que a pandemia acelerou a transformação digital dos seus negócios, uma vez que os “obrigou” a dar início a este processo, pendente, inclusive, já há algum tempo em algumas das empresas.

Nesse sentido, como complemento à questão anterior, foi questionado às empresas se consideravam que a digitalização ajudou a diminuir o impacto da pandemia COVID-19, isto é, se minimizou as perdas decorrentes do fecho de atividade durante a pandemia, sendo que seis dos oito entrevistados, afirmaram que sim. Por outro lado, três dos entrevistados consideraram que a digitalização não ajudou a minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade durante a pandemia COVID-19, pois uma das empresas revelou ter um negócio, exclusivamente, *online*, sendo a justificativa apresentada pelas restantes empresas, o setor em que estão inseridas, uma vez que se trata da empresa 6 e 9, um centro de beleza e uma agência de viagens, respetivamente.

Por fim, foi pedido aos entrevistados para refletirem sobre quais consideram ser os prós e contras da utilização das ferramentas digitais na sua organização, sendo identificado com a principal vantagem da sua inclusão o facto de estar perante um mercado maior, isto é, não apenas restritos à área geográfica em que a sua empresa está localizada, logo perante um público-alvo maior também, o que contribui para a atração de novos clientes. A maior proximidade com o consumidor é a segunda vantagem mais referida pelos entrevistados, seguido de uma maior notoriedade. A relação custo-benefício é também apontada como um pró, estando, no entender da empresa 4, associada à utilização dos meios digitais um benefício muito superior ao custo, que é na sua ótica muito reduzido. Deste modo, a redução de custos é também mencionada como uma vantagem, sendo ainda identificado pela empresa 9 o encurtar de distâncias, não havendo necessidade de deslocamentos quer de fornecedores quer de clientes à sede da empresa.

Por fim, os entrevistados acreditam que o agrupar destes prós conduzem ao crescimento e expansão do negócio.

No que diz respeito aos contras, é identificada como a principal desvantagem a inexistência de um contacto direto com o consumidor, que se verifica essencial em categorias como a Educação, e Beleza e Cuidados Pessoais. Deste modo, o que para algumas categorias se reflete numa vantagem, para outras poderá converter-se numa desvantagem. Da mesma forma, apesar de a presença num mercado de maior dimensão representar uma vantagem, implica, contudo, uma maior competitividade, o que é inerentemente um contra de uma presença ativa no meio digital. Por outro lado, de uma maior visibilidade resulta, no entender da empresa 2, uma maior exposição a riscos cibernéticos. Por fim, a exigência de conhecimentos especializados, bem como o investimento quer em termos financeiros quer ao nível de tempo despendido, são também identificados como desvantagens.

Relativamente ao segundo grupo de questões, que vai de encontro à presença dos entrevistados no *Marketplace* Matosinhos Presente, os mesmos foram primeiramente questionados relativamente ao modo como tiveram conhecimento desta iniciativa. A partir da figura A5.6 (Apêndice 5), é possível observar uma divergência entre as respostas dos entrevistados, sendo o convite por email o meio mais mencionado, referido por um total de três entrevistados, há semelhança do conhecimento da iniciativa através de uma partilha da Câmara Municipal de Matosinhos nas redes sociais. Por outro lado, dois dos entrevistados revelaram ter conhecimento da iniciativa através da apresentação da mesma em loja, sendo nesse momento proposta a adesão. E por fim, foi ainda mencionado pela empresa 3, o acesso direto a informações relacionadas com novas iniciativas desenvolvidas pela Câmara Municipal de Matosinhos, dado estar já presente em outros projetos do concelho.

Quanto aos motivos que levaram os entrevistados a aderir a esta iniciativa as respostas foram unânimes. Na ótica das empresas, o *Marketplace* Matosinhos Presente era uma iniciativa interessante, que daria a oportunidade às empresas de se dar a conhecer aos residentes do concelho de Matosinhos, sem qualquer custo implícito. Assim, tal como referido pela Empresa 6, foi uma “lufada de ar fresco, uma esperança”, através da qual as empresas tradicionais poderiam contactar com o formato de venda *online*, o que até então não se verificava na sua maioria. Nesse sentido, foi também referido como fator motivador, o “dar o exemplo”, sendo que empresas com uma visibilidade digital considerável no concelho se sentiram na obrigação de motivar as empresas à sua volta a aderirem também a esta iniciativa, incentivando a deixar a relutância associada à digitalização, neste caso em específico, ao comércio eletrónico, para trás.

Por conseguinte, os entrevistados foram questionados sobre quais as etapas que tiveram de concluir para a sua adesão ao *Marketplace* Matosinhos Presente, sendo a resposta consistente ao longo dos vários entrevistados. Primeiramente foi pedido o preenchimento de um formulário, onde deveriam ser completados todos os dados da empresa. Foi facultado um fotografo profissional, com o intuito de fotografar os produtos que as empresas gostariam de colocar no *Marketplace*, sendo estabelecido um limite de 20 artigos por empresa. Posteriormente, foram cedidas as credenciais de acesso, de modo às empresas poderem carregar o conteúdo na plataforma, nomeadamente, as fotografias dos produtos. Por fim, foi pedido a colocação de um dístico na entrada da loja, de modo a ajudar o consumidor a identificar as empresas que aderiram a esta iniciativa. Na generalidade, foi descrito como um processo rápido e fácil, indo de encontro à descrição referida em entrevista com o *Marketplace* Matosinhos Presente.

No que diz respeito ao processo de formação dos comerciantes, de acordo com os responsáveis pelo *Marketplace*, decorreram ações de formação para a sensibilização da importância da utilização do comércio eletrónico e a sua inserção dentro da organização, sendo as mesmas realizadas via *online*. Contudo, as empresas quando questionadas sobre o conhecimento destas ações de formação, seis dos nove entrevistados revelaram desconhecer a existência de tais formações. Contudo, de acordo com a empresa 1, foram realizadas palestras via zoom com esse intuito, sendo também procedido à marcação de reuniões onde estiveram presentes os representantes de várias empresas. Para além disso, segundo a empresa 6, nas formações foi explicado aos participantes como poderiam retirar o melhor aproveitamento da plataforma, sendo estas informações corroboradas, ainda, pela empresa 4.

Já quando questionados com a sua perceção sobre o suporte prestado pelos técnicos do *Marketplace*, 56% dos entrevistados afirmou existir um desacompanhamento por parte dos mesmos, tal como demonstrado na figura A5.8 (Apêndice 5). Já no entender de quatro dos entrevistados verificou-se o acompanhamento esperado, na medida em que foi facultada uma linha de apoio para a qual as empresas deveriam contactar no caso de surgir alguma dúvida. Contudo, nunca existiu a iniciativa por parte dos técnicos em estabelecer contacto com as empresas aderentes de modo a compreender se a sua presença no *Marketplace* estava a ir de encontro às suas expectativas, ou se haveria falhas que os mesmos poderiam ajudar a solucionar. Deste modo, apesar de se demonstrarem prestativos mediante o contacto via linha de apoio, verificou-se um acompanhamento mais frequente apenas numa fase inicial, nomeadamente, através da disponibilização de tutoriais explicativos que resumiam passo a passo as etapas que as empresas deveriam concluir.

No entanto, o *Marketplace* Matosinhos garantiu, no decorrer da entrevista, a assistência técnica através de um endereço de email e contacto telefónico, criados com o intuito de proporcionar aos

comerciantes uma resposta imediata, e simultaneamente o destacamento de operadores de rua, que se deslocam às lojas para prestar o seu apoio caso se verifique essa necessidade.

Relativamente ao manuseamento da Plataforma, apesar de ser mencionada, pelo técnico do *Marketplace*, uma elevada iliteracia digital, no entender das empresas presentes neste estudo, a plataforma era de fácil manuseamento, discordando, na sua maioria, haver dificuldades no decorrer da sua utilização, com a exceção da empresa 6 que referiu ter bastante dificuldade. De acordo com a mesma, a Plataforma é muito pouco amigável, sendo de difícil utilização por quem está pouco familiarizado com os passos exigidos pelos técnicos da plataforma, como a criação da conta, que deveria ser completada com os dados da empresa, e por fim a colocação dos produtos e/ou serviços na secção respeitante. Na base desta dificuldade estão os seus poucos conhecimentos informáticos, que acrescem à falta de acompanhamento.

Adicionalmente, as empresas foram questionadas se haviam realizado alguma venda através do *Marketplace* Matosinhos Presente. Apenas 2 empresas afirmaram terem sido geradas vendas através do *Marketplace*, sendo ainda revelado pelas mesmas a solicitação de mais informações através da plataforma. Adicionalmente, de acordo com a empresa 6, foram solicitadas informações à mesma, mas sem nunca se efetivar a compra. Deste modo, é possível concluir que o grande propósito do *Marketplace*, isto é, a dinamização do comércio de proximidade através de um canal de vendas *online*, não foi cumprido, uma vez que na sua maioria não foi gerada nenhuma venda ou prestação de serviço.

Verificando-se uma resposta positiva à questão anterior, as empresas foram ainda questionadas relativamente ao funcionamento da atribuição de *vouchers* e do cartão de acumulação de pontos. De acordo com a empresa 4, os *vouchers* foram atribuídos aos funcionários da Câmara Municipal de Matosinhos, com o intuito de incentivar à aquisição de bens e/ou serviços no *Marketplace* Matosinhos Presente. Para tal, os *vouchers* continham um número de série, que deveria ser registado numa aplicação criada para esse fim, o de emissão dos *vouchers*, para posteriormente ser atribuído o valor associado, de dez euros, às empresas. Assim, tratava-se de um processo bastante simples e intuitivo, sendo, de acordo com o mesmo, uma mais valia para o comércio local, uma vez que chamou a atenção de muitos clientes. Da mesma forma, a empresa 3 afirma ter sido gerado um volume considerável de vendas através dos *vouchers* atribuídos pelas Câmara Municipal de Matosinhos, beneficiando desta estratégia de fidelização de clientes em larga escala.

Por fim, à pergunta “considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?”, 67% das empresas apontam para uma má implementação da iniciativa desenvolvida pela

Câmara Municipal de Matosinhos em conjunto com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, somando um total de seis respostas negativas (Figura A5.12, Apêndice 5).

Assim, verificando-se uma percentagem alta de resposta que reflete uma má implementação da iniciativa, no ponto de vista das empresas presentes neste estudo, foi pedido aos entrevistados sugestões de melhoria. São várias as sugestões apresentadas pelas empresas, sendo a mais recorrente a divulgação da Plataforma junto do consumidor. Nesse sentido, a empresa 7 sugere a divulgação da plataforma nos meios locais do concelho de Matosinhos, como a Rádio e a Revista de Matosinhos, pois considera que os mesmos têm uma grande importância no concelho. De igual modo, a empresa 7 acredita que o *word-of-mouth* desempenha um papel de relevo na promoção desta iniciativa, pois tal como evidenciado por Fernández (2021), o sucesso do *e-commerce* depende da confiança depositada pelo consumidor à utilização destas plataformas, tendo o passa a palavra, isto é, a partilha de opiniões, uma grande influência. Contudo, a Empresa 3 considera que a divulgação deveria ir além do concelho, devendo a plataforma ser também divulgada a nível nacional.

Maior acompanhamento dos técnicos junto das empresas foi também uma das sugestões apresentadas, nomeadamente, através de visitas regulares às lojas ou contacto via email/telefónico com as mesmas. Adicionalmente, foi também mencionado o redirecionar da plataforma para os *websites* e/ou redes sociais das empresas através de *links* diretos, sendo no entender da empresa 8 essencial à melhoria do funcionamento da plataforma. Por fim, duas empresas optaram por não sugerir nenhuma recomendação, contudo por motivos diferentes. De acordo com a empresa 4, a Plataforma estava bem implementada, sendo difícil para a mesma sugerir melhorias apesar de considerar que “é sempre possível melhorar”. Já na perceção da empresa 9, os responsáveis pela plataforma cometeram diversos erros, sendo difícil para o mesmo referir alguma sugestão pois considera que “está tudo mal desde o início”.

Deste modo, no entender dos entrevistados, verificam-se falhas na implementação desta iniciativa, essencialmente, ao nível da divulgação das plataformas por parte das autarquias, indo este resultado de encontro aos evidenciados por Rodrigues (2020).

Por fim, no que diz respeito ao terceiro e último grupo de questões, foi questionado aos entrevistados sobre qual seria a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade, sendo a resposta na generalidade positiva, tal como é possível observar através da figura A5.15 (Apêndice 5), sendo que oito dos nove entrevistados consideram que, a longo prazo, os meios digitais continuaram a ter o mesmo peso a sustentabilidade dos seus negócios, ou até um peso maior.

Contudo, a empresa 6 acredita que os meios digitais não continuarão a ter o mesmo peso no seu negócio, em período de menores restrições, sendo evidenciado pela mesma a intenção de não continuidade da utilização desta ferramenta digital em específico, o Marketplace Matosinhos Presente, dadas as dificuldades que revelou ter na integração da plataforma no seu negócio. Deste modo, este resultado vai de encontro aos resultados evidenciados pelo Marketplace Matosinhos Presente, na qual consta a necessidade de criação de medidas ao incentivo à continuidade da sua utilização entre os comerciantes: “Mesmo aderindo nem sempre depois utilizam, mas com a continuidade das ações paralelas de ativação, como os concursos de sorteio, vamos conseguindo implementar esta prática.”.

Adicionalmente, foi questionado às empresas se as mesmas saberiam qual seria o peso do Marketing Digital, atualmente, no orçamento de Marketing da empresa, sendo a resposta mais comum “Não temos orçamento”, com um total de 5 respostas. Já as empresas que afirmam ter orçamento, dão respostas bastante dispersas, sendo atribuídas percentagens que vão desde um peso máximo de 2% a um peso de no mínimo 90%, tal como demonstrado na figura A5.15 (Apêndice 5).

Por fim, foi colocada uma questão que obrigava os entrevistados a refletirem sobre a estratégia atual da empresa. Assim, foi questionado se a mesma estaria suficientemente preparada para um cenário hipotético de risco originado por evento semelhante à COVID-19, sendo que a maioria das empresas entrevistadas acredita estar preparada, obtendo-se um total de sete respostas positivas. Contudo, é demonstrada alguma reticência na resposta de algumas empresas, pois apesar de a pandemia COVID-19 ter sido benéfica neste sentido, de preparar as empresas para agir caso necessário perante cenários de risco, é ainda algo incerto.

Deste modo, a resposta variou também mediante o setor em que a empresa está inserida, pois há setores em que é possível uma reestruturação mais rápida, mas há outros em que a digitalização não é suficiente, tal como se verificou na empresa 9, pois tratando-se de uma agência de viagens, implica a movimentação de pessoas, o que não era possível em período de elevadas restrições, bem como na empresa 6, pois tratando-se de um centro de beleza, implica um contacto físico que o digital não consegue ultrapassar. Nesse sentido, estas empresas, mais do que as restantes, necessitaram de reestruturar a sua estratégia de negócio, de modo a minimizar as perdas resultantes do fecho de atividade. A empresa 6, por exemplo, refere ter reinventado o seu negócio através da oferta de produtos de cabelo, tais como shampoos e tintas, na plataforma Matosinhos Presente e nas Redes Sociais.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a importância da Transformação Digital nas PME's portuguesas em contexto de pandemia COVID-19. Estando perante um contexto de drásticas mudanças, que se verificou num período temporal tão curto, importou compreender como é que as PME's se adaptaram a este contexto, isto é, que alterações se verificaram na estratégia empresarial das Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas, dadas as dificuldades apresentadas pelas mesmas na inicialização deste processo de digitalização.

Assim, sendo a transformação digital ainda vista com alguma relutância pelas PME's, foi possível concluir que na sua base está, essencialmente, a falta de conhecimentos especializados, que por sua vez, não permite às empresas compreender os benefícios associados à sua integração. Para além disso, a visão do gestor e/ou proprietário da empresa, revelou ter uma elevada influência na tomada de decisão, sobre a inicialização deste processo bem como sobre quais as ferramentas digitais deveram ser incluídas no seio da organização.

No entanto, este contexto demonstrou a urgência da digitalização dos pequenos negócios em contexto pandémico, pois a solução para lidar com as consequências da pandemia COVID-19, demonstrou ter por base a sua digitalização, dado ser o único meio pelo qual as empresas conseguiram dar continuidade aos seus negócios, permitindo a sustentabilidade dos mesmos. Assim, verificou-se uma reestruturação total ou parcial dos negócios das PME's, através da integração de ferramentas digitais como o *e-commerce* e as redes sociais no quotidiano das empresas.

Nesse sentido, foram várias as iniciativas que surgiram, neste período, com o intuito de promover a digitalização dos negócios das PME's portuguesas, sendo destacado o papel das instituições governamentais como agentes promotores da digitalização. Assim, para este estudo empírico, foram estudadas nove empresas que beneficiaram de uma iniciativa autárquica, nomeadamente, de uma política para a revitalização do comércio local, qualificação e promoção integrada da oferta de comércio tradicional, serviços de proximidade, restauração e similares. Nesse sentido, este estudo contou ainda com o contributo importante do *Marketplace* Matosinhos Presente, o que enriqueceu em muito esta investigação, dado permitir ter a visão, quer das empresas quer dos responsáveis pela sua implementação, sobre o sucesso desta iniciativa.

De igual forma, um dos principais contributos deste estudo prende-se com o facto de, no decorrer das entrevistas, as empresas serem questionadas para além da sua presença no *Marketplace* Matosinhos Presente, sendo também revelada a sua visão sobre a transformação digital do seu negócio

no período anterior à pandemia, o que permitiu compreender em maior profundidade a influência da transformação digital na mitigação dos efeitos negativos da pandemia COVID-19, através da comparação de ambos os contextos.

Assim, através deste estudo, foi possível, primeiramente, concluir que a maioria das empresas já tinha uma presença digital ativa e autónoma no período anterior à pandemia, existindo uma clara preferência pela inclusão das redes sociais nas suas estratégias empresariais. Para além disso, foi de igual modo importante compreender se estava ao alcance das empresas, em período pré-pandemia, a comercialização dos seus bens e/ou serviços noutros meios digitais que não o Marketplace, sendo revelado por 44% das empresas a integração de loja *online*.

Contudo, apesar de ser revelada alguma autonomia pelas empresas neste processo, é mencionado, ainda assim, uma presença mais assídua nestes meios digitais, no decorrer da pandemia, sendo considerado pela generalidade das empresas a aceleração da velocidade da transformação digital dos seus negócios.

De acordo com as empresas, esta reestruturação permitiu, para além da comercialização dos seus produtos e/ou serviços, também estreitar laços com os consumidores, sendo referida uma maior proximidade com o mesmo como um benefício a retirar desta presença digital. Contudo, são mencionadas algumas desvantagens da sua utilização, pois na perspetiva do consumidor, o digital não consegue ainda ultrapassar a ausência do contacto direto com o consumidor, essencial em alguns setores de atividade. No entanto, os benéficos a retirar de uma presença digital são considerados superiores, uma vez que permitiu minimizar as perdas decorrentes do fecho de atividade durante a pandemia COVID-19. Deste modo, conclui-se que a transformação digital ajudou a mitigar os efeitos negativos da pandemia COVID-19.

Contudo, apesar de esta iniciativa ser referida como uma “esperança” pela maioria das empresas, demonstrou ter algumas falhas, não cumprindo, no seu entender, com o que prometeu, dado que apenas duas das empresas realizaram vendas através plataforma. Deste modo, no entender das empresas em estudo, esta iniciativa ficou muito aquém das expectativas, o que vai de encontro aos resultados evidenciados por Rodrigues (2020, p.40), como meras “tentativas de resposta imediata à crise suscitada pela pandemia COVID-19”. Deste modo, as empresas mencionam o não cumprimento do principal objetivo desta política, de dinamização do comércio tradicional através da oferta integrada de um canal de vendas *online*. Razões como a fraca divulgação da plataforma junto do consumidor e o desacompanhamento dos técnicos responsáveis pelo *Marketplace* Matosinhos Presente junto dos comerciantes, são apontadas como motivos do insucesso desta iniciativa. No entanto, na perspetiva das

empresas em estudo, não deixa de ser uma iniciativa inovadora que permitiu aos pequenos negócios locais terem o seu primeiro contacto com o mundo digital e a venda eletrónica.

Adicionalmente, este estudo permitiu ainda compreender a perspetiva das empresas sobre a continuidade da utilização destas ferramentas digitais, num eventual retorno à normalidade, sendo que na sua maioria as empresas acreditam que a presença digital é já parte integrante do seu negócio, sendo uma mais valia para o mesmo. Deste modo, seria no seu entender “uma asneira” descartar todos os conhecimentos e aprendizagens que foram adquiridos ao longo destes dois anos de pandemia, considerando que os mesmos as prepararam para enfrentar novos desafios que possam surgir no futuro da organização.

Por fim, e em jeito de conclusão, sendo a questão central deste estudo analisar a importância da transformação, nomeadamente, dos meios digitais, nas Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas em contexto de pandemia, o presente estudo mostrou que existe de facto influência e que os dados empíricos vão de encontro à hipótese de estudo anteriormente indicada. Deste modo, as conclusões retiradas através do estudo empírico permitiram identificar padrões entre as empresas, refletindo a importância da digitalização, especialmente, em período pandémico.

Assim, este trabalho cumpre o seu objetivo, ao concluir que a digitalização influenciou positivamente as Pequenas e Médias Empresas (PME), verificando-se que, apesar de ser vivenciado um período de crise económica, a pandemia revelou ser para algumas empresas uma vantagem, quando presentes nos meios digitais.

6.1. Recomendações para a gestão

Estes resultados sugerem algumas recomendações para a gestão. Para o sucesso da transformação digital nas empresas, a organização deve investir na sua formação, uma vez que foi mencionado, pelas empresas em estudo, como entrave à digitalização, a não compreensão do ambiente, isto é, a não compreensão da utilidade da sua utilização, logo dos benefícios decorrentes da mesma. Deste modo, com base nos resultados obtidos e, sabendo à priori a importância que a visão de um líder tem sobre a maturidade digital da sua empresa, é importantíssimo que os mesmos invistam na sua formação, de modo a alargarem os seus conhecimentos sobre a transformação digital, que conduzirão ao sucesso da sua implementação na organização. Nesse sentido, são estabelecidos alguns conselhos práticos à gestão do *Marketplace* Matosinhos Presente, que refletem o papel das instituições governamentais na promoção e formação da digitalização entre as Pequenas e Médias Empresas (PME). Assim, sendo identificadas,

pelas empresas em estudo, falhas na implementação desta iniciativa, que indicam a ausência de acompanhamento durante este processo de transformação, é sugerido um suporte mais eficaz junto dos comerciantes do concelho, através da visita assídua às lojas pelos técnicos de rua destacados para esse efeito. Para mais, é aconselhado um investimento superior na promoção e divulgação do *Marketplace* junto do consumidor final, dado se verificar uma percentagem elevada de empresas que não realizaram nenhuma venda através da Plataforma, sendo um fator desmotivador que se traduz a não continuidade da sua utilização pelas empresas.

6.2. Limitação e Recomendações para Investigação futura

Durante a realização desta investigação surgiram algumas limitações, que serão identificadas neste ponto.

Primeiramente, sendo a crise económica, desencadeada pela COVID-19, um evento ainda recente, a literatura existente é ainda muito limitada, não existindo ainda evidências concretas sobre a efetivação da utilização dos meios digitais como meio de mitigar o impacto dos efeitos negativos da COVID-19 nos negócios das Pequenas e Médias Empresas (PME).

Por outro lado, sendo a população-alvo deste estudo as Pequenas e Médias Empresas (PME), e sabendo à priori que está associada uma maior facilidade de obtenção de participação por parte de consumidores, revelou ser também uma limitação. Associado a esta questão está, ainda, a restrição do estudo às empresas presentes no *Marketplace* Matosinhos Presente, dado ser um dos critérios de elegibilidade definidos. Assim, apesar de se refletir também numa vantagem, uma vez que a amostra ficou à partida delimitada, não deixa de ser contabilizada como uma limitação à investigação, pois o sucesso da mesma estava restrito à participação das 81 empresas presentes no *Marketplace*, verificando-se a adesão de apenas 9 empresas.

Por outro lado, tratando-se, na sua maioria, de pequenos negócios tradicionais, acresce a dificuldade da inexistência de um departamento de marketing nas empresas, não tendo os entrevistados por vezes os conhecimentos necessários para a compreensão dos termos apresentados, não lhes sendo atribuída a importância merecida, acabando por serem dadas respostas pouco desenvolvidas quando questionados sobre tópicos que desconhecem.

Da mesma forma, sendo o método de recolha de dados definido, a entrevista semi-estruturada, apesar de todas as vantagens a si associadas, umas das suas contrariedades é a demora implícita a todas etapas, pois é necessário inicialmente escrever o guião, definir os critérios de elegibilidade,

selecionar uma amostra que cumpra os critérios, contactar as empresas, e por fim, após uma resposta positiva agendar a marcação da entrevista. Deste modo, comparativamente a outros métodos, como por exemplo o questionário, o método de entrevista acaba por se revelar um processo lento, existindo métodos ao qual está associada uma maior rapidez.

Assim, este processo revelou ser claramente uma limitação, sendo a grande dificuldade encontrada referente ao agendamento da entrevista, pois apesar de ser demonstrada total disponibilidade durante o processo, só após várias trocas de emails e insistência, era possível agendar uma data concreta, não se verificando, inclusive, o agendamento em alguns casos até então, apesar de resposta positiva à participação, resultando, infelizmente, na sua não inclusão neste estudo.

Da mesma forma, sendo também objetivo deste estudo a realização de uma entrevista aos responsáveis pelo *Marketplace* Matosinhos Presente, uma iniciativa que resulta da parceria entre duas entidades, autárquica e empresarial, esta revelou ser também uma limitação, pois foi um processo muito demorado, mas felizmente concluído, apesar de não tão rico quando comparado ao processo que as empresas tiveram que enfrentar, pois foi solicitada a leitura prévia das questões, sendo a sua resposta elaborada por escrito. Assim, apesar de um procedimento o quanto normal entre estas entidades, não foi possível beneficiar de uma resposta livre e espontânea, como se verificou nas entrevistas realizadas às empresas.

Por outro lado, a análise dos dados revelou ser também uma limitação, pois implicava a transcrição fidedigna de toda a entrevista, e sendo elaborada uma análise comparativa, tratou-se, de igual modo, de uma análise exaustiva.

Relativamente à análise documental, apesar de, no meu ponto de vista, muito enriquecedora também sofreu algumas limitações, pois a caracterização das empresas foi realizada através das poucas ferramentas que estavam ao alcance para a obtenção de informações.

Por fim, seria interessante numa investigação futura analisar outras iniciativas, de modo a compreender se de facto se verificou de igual forma falhas também na execução de tais iniciativas ou se resultou em pontos positivos para as empresas. Assim, a recomendação passa por aprofundar o contributo das instituições governamentais na promoção da digitalização entre as Pequenas e Médias Empresas (PME), devendo ser alvo de investigação outras iniciativas e/ou apoios concedidos às PMEs. Para tal, sugere-se a replicação deste estudo a uma amostra maior, dado que uma das limitações deste estudo reflete o baixo nível de participação das empresas, sendo de igual modo interessante analisar outras regiões do país, de modo a compreender se se verificam alterações mediante as especificidades das economias locais.

Referências Bibliográficas

Abecasis, M., Pereira, P., Ferreira, J., & Bicacro, E. (2021). *O caminho para um Portugal biónico: A maturidade digital do tecido empresarial em Portugal*. Boston Consulting Group

Abed, S. S., Dwivedi Y. K., & Williams, M. D. (2015). Social Media as a bridge to e-commerce adoption in SMEs: A systematic literature review. *The Marketing Review*, 15(1), 39-57. <http://dx.doi.org/10.1362/146934715X14267608178686>

ACEPI (2019). *Estudo anual da economia e da sociedade digital 2019*. Lisboa, Portugal: Associação da Economia Digital. Disponível em https://www.acepi.pt/media/2ykjfvpu/estudo-economia-digital-2019_resumo.pdf

ACEPI (2020). *Estudo da Economia Digital em Portugal 2020. Inquérito a consumidores de Internet em Portugal*. Lisboa, Portugal: Associação da Economia Digital. Disponível em <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf>

Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(15), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>

Akpan, I. K., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2020) Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 34(2), 123-140. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>

Al-Mahdi, H. K. (2009). *Supporting SME's by Universities: An Empirical Study in Saudi Arabia towards Building a Conceptual Model for Best Practices*. [Dissertação de Doutoramento, Universidade de Jazan].

Almeida, F., Santos, J.D., & Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post COVID-19 World. *Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>

AMA (2017). *What is Marketing? The Definition of Marketing – AMA*. Chicago, USA: American Marketing Association. Retirado em 5 de Dezembro 2021, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>

Ashton, K. (2009). That “Internet of Things” Thing. *RFID Journal*, 22, 97-114.

Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small-Enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 74, 1989-2001. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>

Baig, A., Hall, B., Jenkins, P., Lamarre, E., & McCarthy, B. (2020). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. McKinsey Company.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press. (Capítulo 18. Interviewing in qualitative research)

Casais, B. (2020). *Gestão da Distribuição em e-Marketplaces*. E-agro Markets

Castells, M. (2013). *Communication Power*. Oxford.

Churchill, G. A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes*. Editora Saraiva

Connected Commerce Council (2021). *European Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Transformation, Innovation, and Resilience during the COVID-19 Pandemic*. Washington D.C, Estados Unidos: Connected Commerce Council. Disponível em <https://digitallydriven.connectedcouncil.org/europe/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/Digitally-Driven-Portugal.pdf>

Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (2020). Digital Transition by Covid-19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111(3), 1-19. <https://doi.org/10.1111/tesg.12453>

DESI (2019). *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES): Relatório por país de 2019, Portugal*. Bruxelas, Bélgica: Digital Economy and Society Index. Disponível em <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-human-capital>

Erbet, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software* 35(4), 16-21.
<https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage Publications.

Fernández, B. C., Callén, Y. F., & Cinca, C. S. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46(4), 101035. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>

Figge, L., Oebels, K., & Offermans, A. (2017). The effects of globalization on Ecological Footprints: an empirical analysis. *Environment, Development and Sustainability* 19(3), 863-876.
<https://doi.org/10.1007/s10668-016-9769-8>

Garcia, M., Gonzáles, C. L., & Azarola, A. R. (2020). How to adapt qualitative research to confinement contexts. *Gaceta Sanitaria*, 35(3), 298-301. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>

Gorelik, A. (2019). *The Enterprise Big Data Lake: Delivering the Promise of Big Data and Data Science*. O'Reilly Media

INE (2016). *Inquérito às Práticas de Gestão – 2016*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=329866260&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

INE (2018). *Sociedade da informação e conhecimento: Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=316115343&DESTAQUESmodo=2

INE (2022). *Empresas de Portugal – 2020*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística. Disponível em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=15413305&PUBLICACOESmodo=2

Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). Can digitalization mitigate the economic damage of a pandemic? Evidence from SARS. *Telecommunications Policy*, 44(10), 102-144. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102044>

Klein, V., & Todesco, J. L. (2020). Transformação Digital: Desafios e Oportunidades para PMEs [Conferência]. *Actas del X Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación – Ciki*, 1(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.922>

Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Wiley.

Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0 do tradicional para o digital*. Sextante Editora

Kumar, A., & Ayedee, N. (2021). Technology Adoption: a Solution for SMEs to Overcome Problems During Covid-19. *Academy of Marketing Studies Journal*, 25(1), 1-16. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3745814

Laudon, K. C., & Traver C. G. (2017). *E-commerce 2016: Business, Technology, Society*. Pearson

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>

Mahraz, M. I., Benabbou, L., & Berrado, A. (2019). A systematic literature review of digital transformation [Conferência]. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.

Mandiviwalla, M., & Flanagan, R. (2021). Small Business Digital Transformation in the Context of the Pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 359-375. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>

Martins, N., Brandão, D., Alvelos., H., & Silva., S. (2020). E-Marketplace as a Tool for the Revitalization of Portuguese Craft Industry: The Design Process in the Development of an Online Platform. *Future Internet*, 12(11), 195. <https://doi.org/10.3390/fi12110195>

Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R., & Giraldo, S. T. (2017). Industry 4.0 and the SME: a technology-focused review of the empirical literature [Conferência]. *International Conference on Industrial Engineering and Systems Management- IESM*

Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications.

OCDE (2002). *E-commerce and the Internet in European business*. Paris, França: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5651833/KS-54-03-889-EN.PDF.pdf/edbd3b9b-0e5f-4322-a6f6-b7ee84834987?t=1414771504000>

OCDE (2021). *OCDE SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. Paris, França: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Disponível em <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>

OECD (2022). *OECD Glossary of Statistical Terms – Electronic commerce Definition*. Paris, França: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Retirado em 25 de Janeiro 2020, de <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>

Oliveira, M., Santos, T., Sousa, M., & Lopes, J. M. (2021). Covid 19 Impacts on Digital Marketing Strategies: The case of catering SMEs in Portugal. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(5), 1-9. <http://hdl.handle.net/10400.8/6211>

Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The impact of Covid-19 movement control order on SMEs' business and survival strategies. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 16(2), 90-103

Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55(4), 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

Rodrigues, W. S. L. (2021). *A Importância do E-commerce e das Plataformas Digitais para as PMEs: Uma Reflexão à Luz do Contexto do Covid-19*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório de Coimbra <https://eg.uc.pt/handle/10316/94518?locale=pt>

Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia University Press.

Sazedj, S. (2016). *O que revelou a crise sobre os gestores em Portugal?*. Lisboa, Portugal: Banco de Portugal. Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/cep_4_1_pt.pdf

Schneider, G. P. (2010). *Eletronic Commerce*. Course Technology

Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 384-411. <https://doi.org/10.1111/caim.12414>

Silva, E., Soares, H., Santos, J. D., & Almeida, F. (2020). The role of Social Media in Portuguese SMEs. *Management & Marketing Journal*, 18(2), 99-116.

Smith, M. A., Thorpe, R., e Jackson, P. (2015). *Management and Business Research*. Sage Publications.

Stockdale, R., & Standing, C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. *The Journal of Enterprise Information Management*, 17(4), 301-311. <https://doi.org/10.1108/17410390410548715>

Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>

Tran, L. T. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>

Trawnih, A., Yaseen, H., Al-Adwan, A. S., Alsound, A. R., & Jaber, O. A. (2021). Factors influencing social media adoption among smes during COVID-19 crisis. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 1-18.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

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

Zaki, M. (2019). Digital Transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>

Referências Bibliográficas Eletrónicas

CMM (2021). *Matosinhos Presente*. Retirado em 15 de Novembro de 2021, disponível em <https://www.cm-matosinhos.pt/servicos-municipais/apoio-as-atividades-economicas-e-investidor/matosinhos-presente>

Comércio Digital (2022). *Webinar Economia Digital em Portugal: a evolução*. Retirado em 15 de Novembro 2021, disponível em <https://www.comerciodigital.pt/pt/webinars/webinar-economia-digital-em-portugal-a-evolucao/>

CTT (2020). *Parceria com startup Shopkit passa ao próximo nível*. Retirado em 15 de Novembro 2021, disponível em <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/a-empresa/inovacao-e-startups/1520-startup-program/noticias/parceria-com-startup-shopkit-passa-ao-proximo-nivel>

CTT (2021). *App CTT Comércio Local com entregas para Portugal Continental e portes gratuitos*. Retirado em 15 de Novembro de 2021, disponível em <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/media/noticias/app-ctt-comercio-local-com-entregas-para-portugal-continental-e-portes-gratuitos>

CM-Barcelos (2020). *Câmara Municipal lança aplicação de apoio às empresas do concelho com o lema “Compre em Barcelos”*. Retirado em 15 de Novembro 2021, disponível em <https://www.cm-barcelos.pt/2020/11/camara-municipal-lanca-aplicacao-de-apoio-as-empresas-do-concelho-com-o-lema-compre-em-barcelos/>

Freitas, M. (2020). *Portugal Sou Eu, aposta em parcerias para apoiar a produção nacional*. Retirado em 15 de Novembro 2021, disponível em https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL_Portugal_Sou_Eu

Portugal, J., D'Orey, G., & Amorim, R. (2020). *E-commerce português cresce com o Dott*. Portugal Têxtil. Retirado em 30 de Setembro 2021, disponível em <https://www.portugaltexil.com/e-commerce-portugues-cresce-com-o-dott/>

Apêndices

Apêndice 1. Caracterização das empresas presentes no Marketplace Matosinhos Presente

Empresa	Setor de Atividade	Categorias	Presença Digital			Loja Online			Análise das Redes Sociais					
			Website	Facebook	Instagram	Website	Facebook	Instagram	Facebook			Instagram		
									Ano de Adesão	Nº de Gostos	Regularidade de Postagem	Ano de Adesão	Nº de seguidores	Regularidade de Postagem
A Bela e o Cão	Comércio por grosso e a retalho	Animais de Estimação	✓	✓	✓	-	✗	✗	2018	557	Anual	2018	913	Diária ou Semanal
AC OURIVESARIA	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✓	-	✗	✗	jun/20	267	Semestral	jul/20	333	Semestral
Academia do Profissional	Educação	Educação e Formação	✓	✓	✗	✓	✗	-	2015	8586	Diária ou Semanal	-	-	-
Anjana Terapias	Atividades de Saúde Humana	Saúde e Bem-estar	✗	✓	✓	-	✗	✗	2015	898	Diária ou Semanal	2019	554	Diária ou Semanal
Avó Arnaldo - Petiscaria, Restaurante e Garrafeira	Alojamento, Restauração	Restauração	✗	✓	✗	-	✗	-	2018	3426	Diária ou Semanal	-	-	-
Bangkok Thai Cuisine	Alojamento, Restauração	Restauração	✗	✓	✗	-	✓	-	2019	2686	Diária ou Semanal	-	-	-
Calçado Guimarães	Comércio por grosso e a retalho	Calçado	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2010	47742	Diária ou Semanal	2019	8488	Diária ou Semanal
Cantinho Florido	Comércio por grosso e a retalho	Floristas	✗	✓	✓	-	✗	✗	2012	762	Diária ou Semanal	out/20	171	Diária ou Semanal
Carlosflash fotógrafo	Comércio por grosso e a retalho	Imagem e Som	✗	✓	✗	-	✗	-	2016	1577	Mensal ou Trimestral	-	-	-
Casa das Utilidades de Guimarães	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✓	✓	✗	✗	✗	-	2014	1635	Semestral	-	-	-
Casa Rei David	Comércio por grosso e a retalho	Mercearia	✗	✓	✗	-	✗	-	2015	390	Diária ou Semanal	-	-	-
CCP Advogados	Atividades financeiras e de seguros	Outros	✓	✓	✗	✗	✓	-	2013	1700	Mensal ou Trimestral	-	-	-
Cellrepair	Comércio por grosso e a retalho	Eletrodomésticos e Equipamentos eletrónicos	✓	✓	✗	✓	✗	-	2011	10356	Diária ou Semanal	-	-	-
CHALÉ	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✗	✗	✗	-	✗	-	-	-	-	-	-	-
Chiola	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✓	-	✗	✗	2011	1382	Diária ou Semanal	abr/20	187	Diária ou Semanal
CLONE by Ana - Leça da Palmeira	Comércio por grosso e a retalho	Perfumaria e Cosmética	✓	✓	✗	✗	✗	-	2013	1240	Mensal ou Trimestral	-	-	-
Clone By Ana - São Mamede de Infesta	Comércio por grosso e a retalho	Perfumaria e Cosmética	✓	✓	✓	-	✗	-	2013	13643	Diária ou Semanal	2016	983	Diária ou Semanal
Confeitaria Moura	Indústrias Transformadoras	Padaria e Pastelaria	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2011	21473	Diária ou Semanal	2017	3726	Diária ou Semanal
Costumade	Comércio por grosso e a retalho	Artesanato	✗	✓	✓	-	✗	✗	2015	978	Diária ou Semanal	2017	267	Diária ou Semanal
CSI Office	Atividades financeiras e de seguros	Outros	✓	✓	✓	✗	✗	✗	2014	234	Anual	set/20	97	Anual
Dance4U	Educação	Desporto e Lazer	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2015	11838	Diária ou Semanal	2016	1848	Diária ou Semanal
Drogaria A Marítima	Comércio por grosso e a retalho	Drogaria	✓	✓	✗	✗	✗	-	2014	201	Anual	-	-	-
Drogaria de Guilões	Comércio por grosso e a retalho	Drogaria	✗	✓	✗	-	✗	-	2016	94	Anual	-	-	-
ECOLAR	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✓	✓	✗	✗	✗	-	2012	265	Anual	-	-	-
Elencu's Sapatarias	Comércio por grosso e a retalho	Calçado	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2012	810	Diária ou Semanal	2019	479	Diária ou Semanal
Eletro Hora,Lda	Comércio por grosso e a retalho	Eletrodomésticos e Equipamentos eletrónicos	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2015	1316	Anual	2018	108	Semestral
Enigma Cabeleireiro e Estética	Comércio por grosso e a retalho	Beleza e Cuidados Pessoais	✗	✓	✓	-	✗	✗	2011	1283	Diária ou Semanal	2018	220	Diária ou Semanal
Espirial de Paladares & Aromas	Agricultura	Produtos Biológicos	✗	✓	✗	-	✗	-	2012	302	Anual	-	-	-
Eu Danço	Educação	Desporto e Lazer	✓	✓	✓	✗	✗	✗	2012	2301	Diária ou Semanal	2017	589	Diária ou Semanal
Fagdance - Loja de Artigos de Dança	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✓	✓	✗	✗	✗	-	2012	209	Diária ou Semanal	-	-	-
Faty	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✗	-	✗	-	2016	154	Anual	-	-	-
Feira da Louça	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✓	✓	✗	✓	✓	-	2017	3109	Diária ou Semanal	-	-	-
Fernanda Medeiros	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✗	✗	✗	-	✗	-	-	-	-	-	-	-
Florilândia	Comércio por grosso e a retalho	Floristas	✓	✗	✗	✗	✗	-	-	-	-	-	-	-
Fruto Seco	Agricultura	Produtos Biológicos	✓	✓	✗	✓	✗	-	set/20	517	Diária ou Semanal	-	-	-
Full On Artes Gráficas	Indústrias Transformadoras	Serviços Gráficos	✓	✓	✗	✓	✓	-	2012	432	Anual	-	-	-
Feira dos Golfinhos	Comércio por grosso e a retalho	Desporto e Lazer	✗	✗	✗	-	✗	-	-	-	-	-	-	-
Graça Ribeiro - cabeleireiros	Comércio por grosso e a retalho	Beleza e Cuidados Pessoais	✗	✓	✗	-	✗	-	2011	909	Diária ou Semanal	-	-	-
GUAPA SHOES	Comércio por grosso e a retalho	Calçado	✗	✓	✗	-	✗	-	2016	9788	Diária ou Semanal	-	-	-
Ibaly Spirit	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2019	1089	Mensal ou Trimestral	2019	8471	Mensal ou Trimestral

HomeLab - Home Fashion & Co.	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2015	2536	Mensal ou Trimestral	2016	759	Mensal ou Trimestral
Hora Informática	Comércio por grosso e a retalho	Eletrodomésticos e Equipamentos eletrónicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2012	2649	Mensal ou Trimestral	2015	665	Mensal ou Trimestral
Horto de Lavra Lda	Agricultura	Produtos Biológicos	✓	✓	✗	✗	✗	-	2011	649	Anual	-	-	-
i9Cozinhas	Indústrias Transformadoras	Casa e Decoração	✓	✓	✗	✗	✗	-	2014	2510	Mensal ou Trimestral	-	-	-
Infinity Beauty Studio	Comércio por grosso e a retalho	Beleza e Cuidados Pessoais	✗	✓	✗	-	✓	-	2016	2456	Diária ou Semanal	-	-	-
Informag	Comércio por grosso e a retalho	Eletrodomésticos e Equipamentos eletrónicos	✓	✓	✓	✓	✗	✗	ago/20	1366	Diária ou Semanal	ago/20	1470	-
Leza Pastelaria	Indústrias Transformadoras	Padaria e Pastelaria	✗	✗	✗	-	✗	-	-	-	-	-	-	-
Lidy Barbosa Artesanatos	Comércio por grosso e a retalho	Artesanato	✗	✓	✓	-	✗	✗	2017	543	Diária ou Semanal	2017	1094	Diária ou Semanal
Lurdes Reis Serigrafia	Indústrias Transformadoras	Serviços Gráficos	✗	✓	✗	-	✗	-	-	553	Diária ou Semanal	-	-	-
Malaika Travel & Experiences	Alojamento, Restauração	Viagens e Turismo	✗	✓	✓	-	✗	✗	2013	890	Diária ou Semanal	2016	1104	Diária ou Semanal
Mara Jewels & CO.	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✓	✓	✓	✓	✗	✓	2019	573	Mensal ou Trimestral	2019	2463	Mensal ou Trimestral
Maria Catita Beauty Sallon	Comércio por grosso e a retalho	Beleza e Cuidados Pessoais	✗	✓	✗	-	✗	-	2015	2660	Diária ou Semanal	-	-	-
Mariscos Com Sabor	Comércio por grosso e a retalho	Mercado Municipal	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2019	2058	Diária ou Semanal	out/20	430	Diária ou Semanal
Marsupilami	Alojamento, Restauração	Restauração	✓	✗	✓	✗	✗	✗	-	-	-	-	327	-
Menino e Moça	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✓	-	✗	✗	2012	5381	Diária ou Semanal	2016	580	Diária ou Semanal
Mercado Municipal de Angeiras	Comércio por grosso e a retalho	Mercado Municipal	✗	✗	✗	-	✗	-	-	-	-	-	-	-
Mercado Municipal de Matosinhos	Comércio por grosso e a retalho	Mercado Municipal	✗	✓	✓	-	✗	✗	2017	5818	Diária ou Semanal	2018	2688	Diária ou Semanal
Mestre do Mar	Comércio por grosso e a retalho	Casa e Decoração	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2009	5128	Diária ou Semanal	2016	372	Diária ou Semanal
Miguel Ferrer - Personal Trainer	Comércio por grosso e a retalho	Desporto e Lazer	✗	✓	✓	-	✗	✗	2014	2977	Diária ou Semanal	2013	2798	Diária ou Semanal
Momentos Floridos	Comércio por grosso e a retalho	Floristas	✗	✓	✗	-	✗	-	2016	573	Anual	-	-	-
New Concept Store	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✗	-	✗	-	jun/20	847	Semestral	-	-	-
Novoclick	Atividades financeiras e de seguros	Outros	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2015	1406	Mensal ou Trimestral	mar/20	174	Mensal ou Trimestral
O Fresco	Comércio por grosso e a retalho	Mercearia	✗	✓	✗	-	✗	-	2014	278	Diária ou Semanal	-	-	-
Óptica José e José	Comércio por grosso e a retalho	Oculistas	✓	✓	✗	✗	-	-	2011	828	Mensal ou Trimestral	-	-	-
Óptica Médica de Guiões	Comércio por grosso e a retalho	Oculistas	✓	✓	✓	✗	✓	✗	2013	294	Diária ou Semanal	2019	106	Semestral
Óptica Médica Rogério	Comércio por grosso e a retalho	Oculistas	✓	✓	✓	✗	✗	✗	2012	6346	Diária ou Semanal	2016	473	Diária ou Semanal
Optivisão Matosinhos	Comércio por grosso e a retalho	Oculistas	✓	✓	✗	-	✗	-	2015	2065	Diária ou Semanal	-	-	-
Petisqueira Gonçalves	Alojamento, Restauração	Restauração	✗	✓	✗	-	✗	-	2011	324	Semestral	-	-	-
Pindorama	Comércio por grosso e a retalho	Perfumaria e Cosmética	✗	✓	✗	-	✗	-	2017	506	Anual	-	-	-
Paraíso Fisioterapia Diferenciada	Atividades de Saúde Humana	Saúde e Bem-estar	✓	✓	✓	✗	✗	✗	2015	849	Diária ou Semanal	jul/20	196	Mensal ou Trimestral
Requinte Francesinhas	Alojamento, Restauração	Restauração	✗	✓	✓	-	✗	✗	2011	10612	Diária ou Semanal	2017	800	Mensal ou Trimestral
Sandra Pinto Cabeleireiro	Comércio por grosso e a retalho	Beleza e Cuidados Pessoais	✓	✓	✓	✗	✗	✗	2012	1043	Diária ou Semanal	jul/20	203	Diária ou Semanal
Second Language	Educação	Educação e Formação	✓	✓	✓	✓	✓	✗	2018	802 likes	Diária ou Semanal	2018	225	Diária ou Semanal
SINUTRITION	Comércio por grosso e a retalho	Desporto e Lazer	✓	✓	✓	✗	✗	✗	2012	12096	Mensal ou Trimestral	2013	1319	Semestral
SUKY - Creative Boutique	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✓	-	✗	✗	2018	1450	Mensal ou Trimestral	2018	869	Mensal ou Trimestral
Surfaventura - Surf School	Educação	Desporto e Lazer	✓	✓	✓	✓	✗	✗	2011	3232	Diária ou Semanal	2014	1894	Diária ou Semanal
SURFITBOX	Educação	Desporto e Lazer	✗	✗	✓	-	✗	✗	-	-	-	2018	1756	Anual
Talho Beira Alta	Comércio por grosso e a retalho	Talhos	✓	✓	✓	✓	✗	✗	abr/20	364	Anual	dez/20	239	Anual
Travel Feeling - Agência de Viagens	Alojamento, Restauração	Viagens e Turismo	✓	✓	✓	✓	✓	✗	2018	820	Diária ou Semanal	2018	5505	Diária ou Semanal
Videocontacto	Comércio por grosso e a retalho	Imagem e Som	✓	✓	✗	-	✗	-	2010	1679	Diária ou Semanal	-	-	-
VOID	Comércio por grosso e a retalho	Moda e Acessórios	✗	✓	✓	✗	✗	✗	2012	487	Anual	2018	119	Anual

Figura A1.1. Caracterização das Empresas presentes no Marketplace Matosinhos Presente (elaboração própria)

Classificação das empresas por setor de atividade e categorias

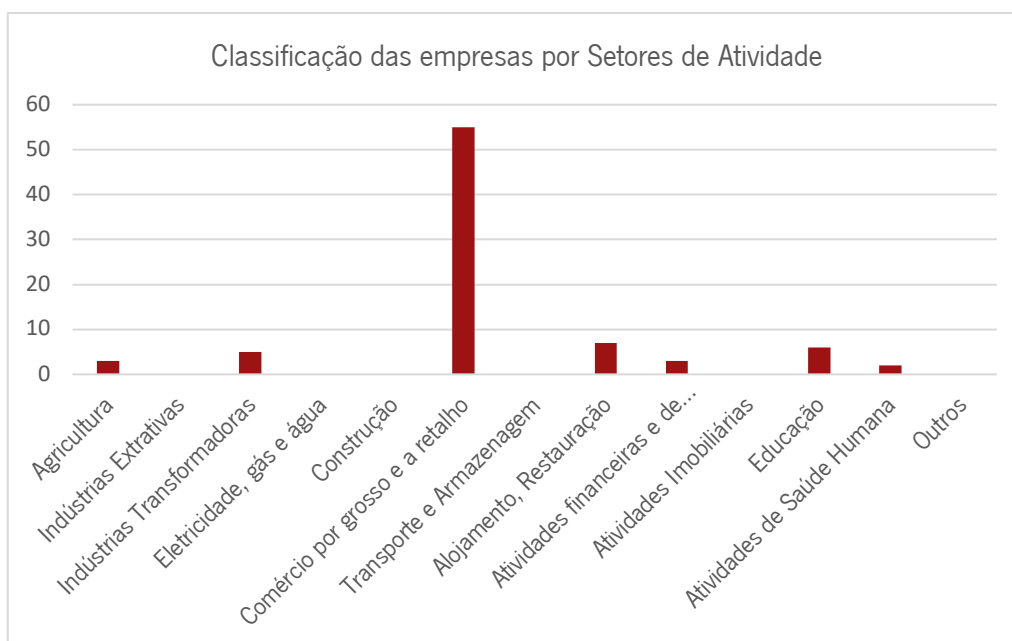


Figura A1.2. Classificação das empresas por Setores de Atividade (elaboração própria)

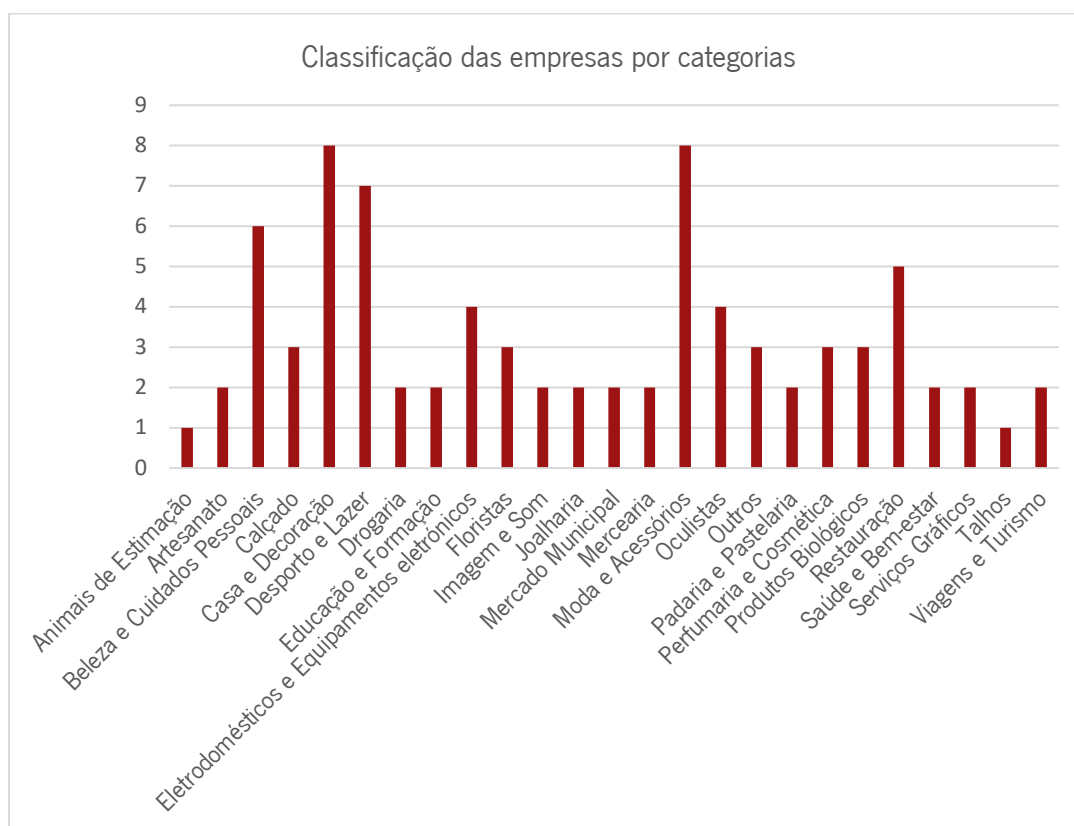


Figura A1.3. Classificação das empresas por categorias (elaboração própria)

Análise da Presença Digital das empresas



Figura A1.4. Percentagem de empresas que têm presença digital ativa, para além do Marketplace Matosinhos Presente (elaboração própria)

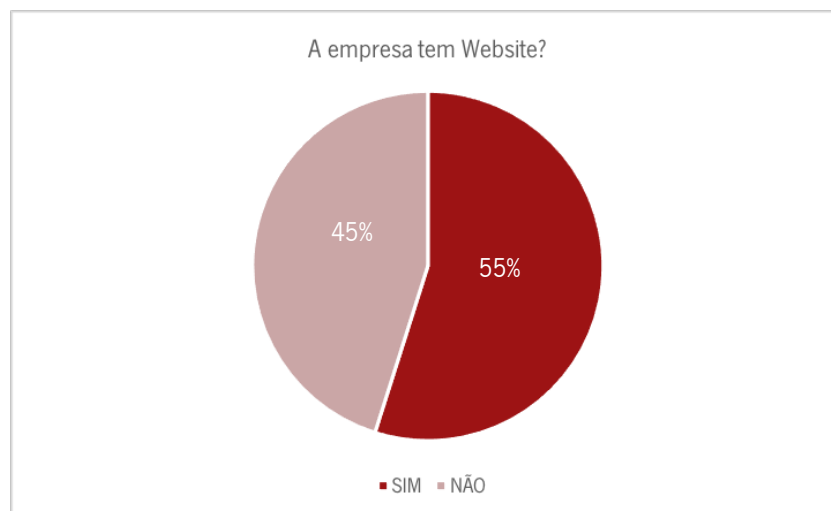


Figura A1.5. Percentagem de empresas que têm Website (elaboração própria)



Figura A1.6. Percentagem de empresas que têm presença nas redes sociais (elaboração própria)

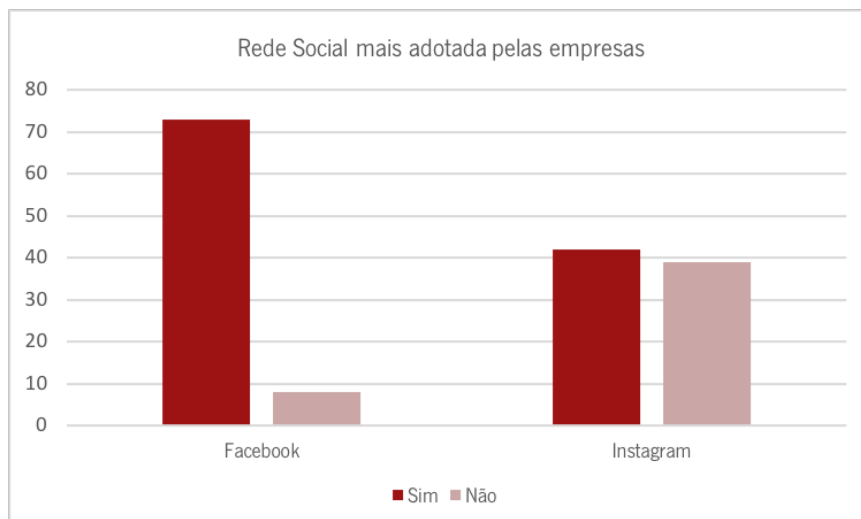


Figura A1.7. Rede Social mais adotada pelas empresas (elaboração própria)



Figura A1.8. Percentagem de empresas que têm loja online no website ou redes sociais (elaboração própria)

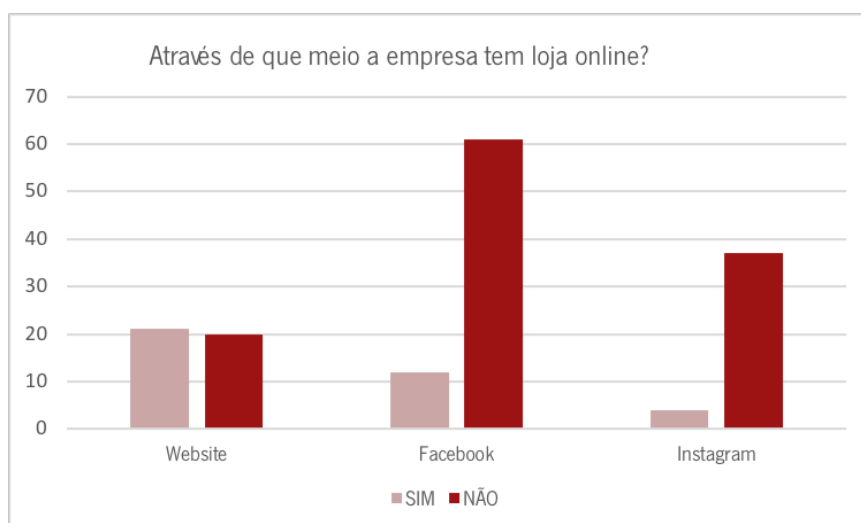


Figura A1.9. Meio através do qual as empresas têm loja online (elaboração própria)

Análise detalhada da Rede Social *Facebook*

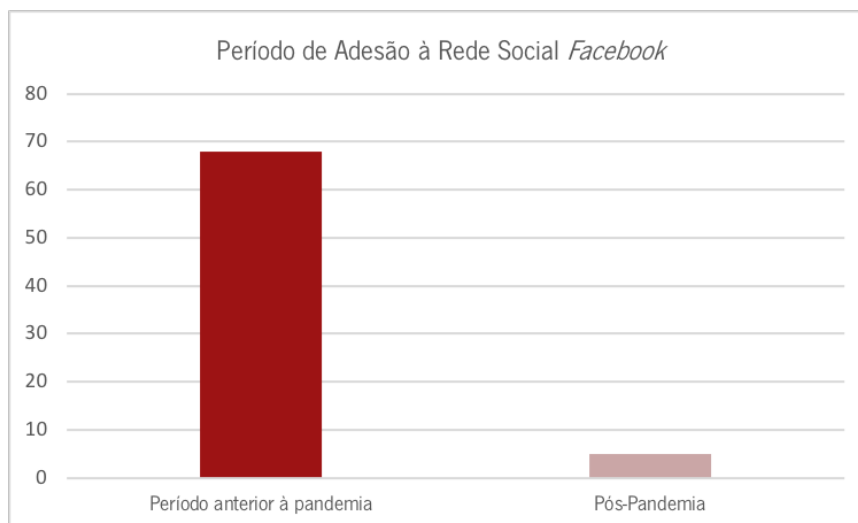


Figura A1.10. Percentagem de empresas que aderiram à Rede Social *Facebook* após a pandemia COVID-19 (elaboração própria)

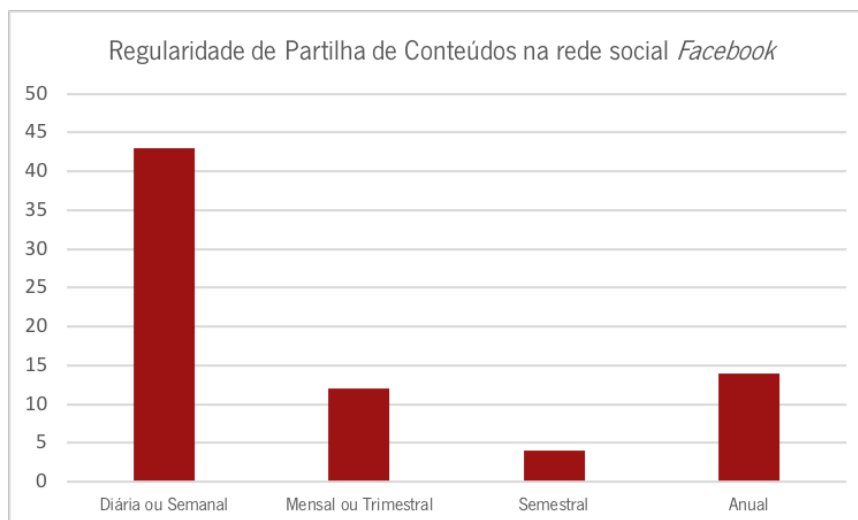
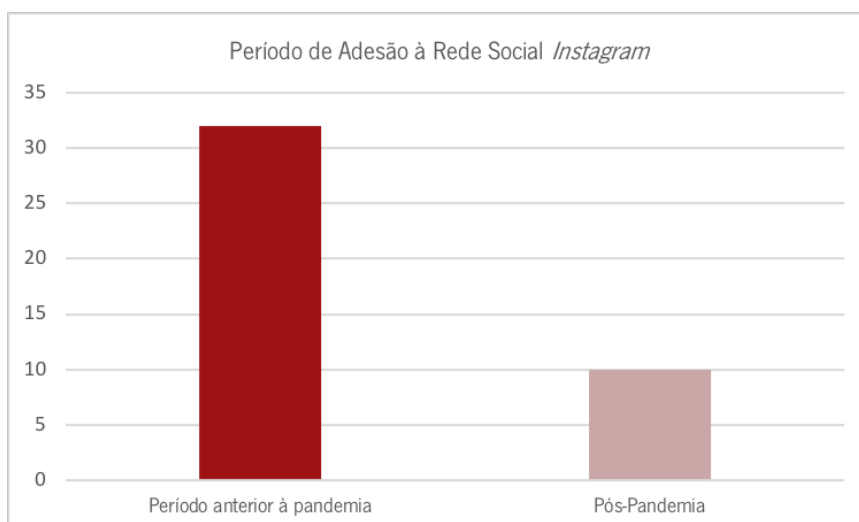


Figura A1.11. Regularidade com que as empresas partilham conteúdos na rede social *Facebook* (elaboração própria)

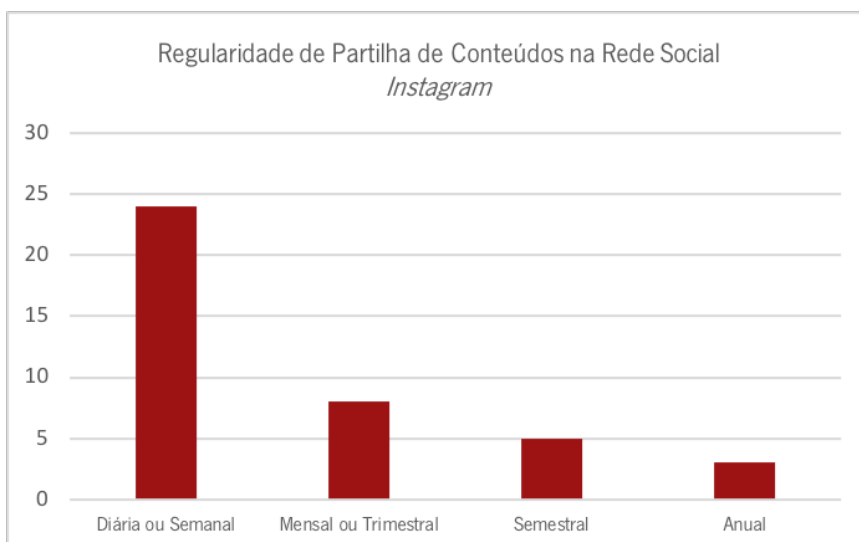


Figura A1.12. Número médio de gostos que as empresas têm na página de *Facebook* (elaboração própria)

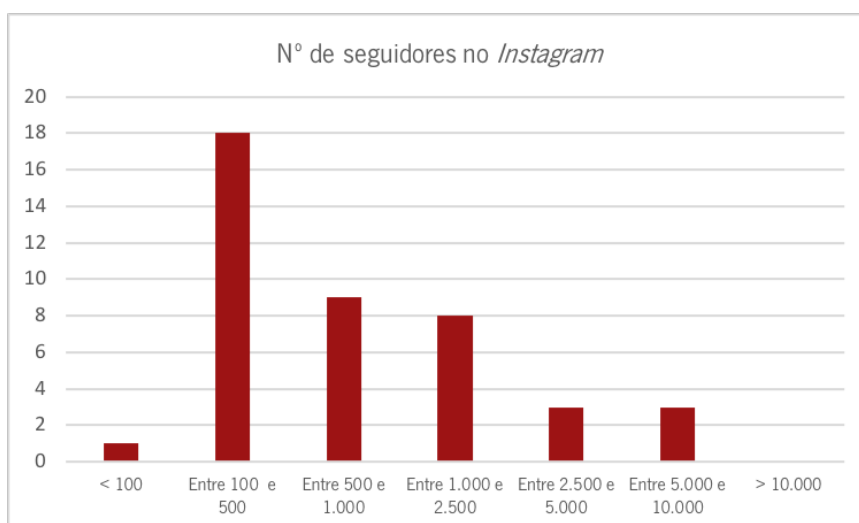
Análise detalhada da Rede Social *Instagram*



A1.13. Percentagem de empresas que aderiram à Rede Social *Instagram* após a pandemia COVID-19 (elaboração própria)



A1.14. Regularidade com que as empresas partilham conteúdos na Rede Social *Instagram* (elaboração própria)



A1.15. Número médio de seguidores que as empresas têm na Rede Social *Instagram* (elaboração própria)

Apêndice 2. Guião de Entrevista direcionado aos responsáveis pelo *Marketplace* Matosinhos Presente.

QP 1: O Município de Matosinhos assumiu como compromisso a revitalização do comércio local, qualificação e promoção integrada da oferta de comércio tradicional, serviços de proximidade, restauração e similares. A necessidade da implementação desta política pública de apoio à economia local surge porquê? O que é que foi tido em consideração no seu desenvolvimento?

QP 2: Esta iniciativa distingue-se pela sua inovação, desempenhando um papel primordial na sustentabilidade dos pequenos negócios bem como na promoção da digitalização. A minha pergunta vai no sentido de saber se foram tomadas medidas anteriores a esta no sentido de transformar digitalmente os pequenos negócios locais ou se esta intervenção despoletou apenas como resposta à crise económica desencadeada pela COVID-19?

QP 3: A Câmara Municipal de Matosinhos assinou um protocolo com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos e juntas formam o *Marketplace* Matosinhos Presente. A que é que se deve esta “parceria” entre uma Autarquia e uma Associação Empresarial?

QP 4: Existe um orçamento associado a esta política? Como é que o mesmo foi definido?

QP 5: Que etapas tem uma empresa que seguir para fazer parte desta iniciativa?

QP 6: A solução para as restrições impostas no decorrer da pandemia demonstrava ter, para as PMEs, como base a transformação digital, revelando-se urgente a necessidade de levar os negócios locais para o digital. Que especificidades eram apresentadas pelos agentes da economia local aquando a sua adesão a esta iniciativa?

QP 7: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar assistência técnica durante todo o processo de adesão e lançamento a todas as empresas. Como é que foi e é feito este acompanhamento?

QP 8: Quais foram as maiores dificuldades que as empresas relataram aos técnicos ao longo deste processo? Os níveis de conhecimentos digitais eram similares dentro das empresas aderentes ou existia alguma divergência de conhecimentos?

QP 9: Sensibilizar os comerciantes sobre a importância do comércio eletrónico faz parte desta política, sendo mencionadas sessões de formação aos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico, línguas e apoio ao cliente. Acredito que a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos tenha aqui um papel de relevo. Como é que foram realizadas as formações? Estavam abertas a todos os aderentes ou existiu uma pré-seleção dos candidatos mediante critérios, como por exemplo, os agentes económicos que apresentavam maiores dificuldades?

QP 10: No âmbito do “Matosinhos Presente”, as empresas beneficiavam de criação de redes sociais, caso inexistentes, da sua presença num canal de vendas *online*, isto é, num *Marketplace*, bem como de uma estratégia de fidelização de clientes, através de um cartão de acumulação de pontos e da atribuição de *vouchers* para compras futuras. Como é que se verificou a adesão por parte do consumidor a esta estratégia de fidelização? Foi benéfico para as empresas?

QP 11: Qual é a avaliação que fazem desta política um ano após a sua implementação/entrar em funcionamento? Como é feita essa avaliação?

Apêndice 3. Guião de Entrevista direcionada às empresas presentes no Marketplace Matosinhos Presente

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo

comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R:

Breve caracterização da empresa

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PME's, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

QP 4.1: (Caso a resposta anterior seja positiva) Relativamente à atribuição de *vouchers* e cartão de acumulação de pontos, como é que os mesmos funcionaram? Sentiu que foram benéficos para a empresa? Foi uma boa estratégia de fidelização de clientes?

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

Apêndice 4. Transcrição das entrevistas.

a) Entrevista - *Marketplace* Matosinhos Presente

QP 1: O Município de Matosinhos assumiu como compromisso a revitalização do comércio local, qualificação e promoção integrada da oferta de comércio tradicional, serviços de proximidade,

restauração e similares. A necessidade da implementação desta política pública de apoio à economia local surge porquê? O que é que foi tido em consideração no seu desenvolvimento?

R: As circunstâncias em que vivemos são promotoras de uma constante mudança que se reflete a todos os níveis, mas com maior ênfase nos âmbitos social e económico. As novas formas de agir em comunidade refletem-se na economia, o fato de existirem restrições físicas e espaciais levam a um afastamento do consumidor, tornando a base da economia, a aquisição, um novo paradigma. O ato da compra, neste momento, é considerado, é menos impulsivo e, provavelmente, mais objetivo. Toda esta situação de aparente dificuldade para os comerciantes, pode, eventualmente, ser vista como oportunidade, a oportunidade de atrair clientes, de criar vantagens e, acima de tudo, de promover a adaptação às circunstâncias.

Nesse sentido, foi criado um projeto de dinamização e ajuste económico à nova realidade, constituído por um conjunto de ações (criação de plataforma, marca, *Marketplace*, eventos promocionais e de dinamização económica), extensivas a todos os comerciantes e prestadores de serviços instalados no Município de Matosinhos. Visa a disponibilização de ferramentas e técnicas de gestão adaptadas às atuais exigências, bem como de soluções aptas a reforçar a atratividade desta oferta como um todo, nomeadamente através de iniciativas adequadas à valorização da relação da economia local com os seus clientes e potenciais clientes.

QP 2: Esta iniciativa distingue-se pela sua inovação, desempenhando um papel primordial na sustentabilidade dos pequenos negócios bem como na promoção da digitalização. A minha pergunta vai no sentido de saber se foram tomadas medidas anteriores a esta no sentido de transformar digitalmente os pequenos negócios locais ou se esta intervenção despoletou apenas como resposta à crise económica desencadeada pela COVID-19?

R: O município de Matosinhos, bem como a própria Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos havia já desenvolvido algumas iniciativas de sensibilização para a promoção da digitalização, nomeadamente através de ações de formação em literacia digital e outras ações. Evidentemente que a COVID-19 veio acelerar esta necessidade e a premência de criar respostas imediatas às novas necessidades.

QP 3: A Câmara Municipal de Matosinhos assinou um protocolo com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos e juntas formam o *Marketplace* Matosinhos Presente. A que é que se deve esta “parceria” entre uma Autarquia e uma Associação Empresarial?

R: O Município de Matosinhos tem como um dos seus princípios orientadores o envolvimento e desenvolvimento de projetos e iniciativas em parceria com diversas instituições, organismos e entidades de forma a partilhar competências, recursos e experiências. Estas parcerias visam sobretudo a promoção de um desenvolvimento mais equilibrado e concertado do concelho de Matosinhos, potenciando os seus recursos e interlocutores, contribuindo para o aumento da competitividade do seu tecido empresarial, não descurando a harmonia com o incremento da qualidade de vida dos cidadãos e no acompanhamento das suas expectativas e aspirações

O Município de Matosinhos tem incluído no seu Plano de Atividades diversas iniciativas em parceria com diversas instituições por forma a atingir esse desiderato.

QP 4: Existe um orçamento associado a esta política? Como é que o mesmo foi definido?

R: Existe um orçamento associado, de 120 mil euros. Foi estabelecido um protocolo de cooperação entre as duas entidades e o valor atribuído pela CMM foi calculado tendo por base os objetivos e o cálculo dos custos para a execução das iniciativas previstas para a respetiva concretização. Esta inclui, entre outros a criação e gestão do *Marketplace*, manutenção, criação de um cartão de fidelização, campanhas de promoção, contactos com os comerciantes, etc.

QP 5: Que etapas tem uma empresa que seguir para fazer parte desta iniciativa?

R: A adesão ao Matosinhos Presente pode ser feita por todos os estabelecimentos comerciais, serviços de proximidade, restauração, serviços e similares com sede ou estabelecimento em Matosinhos. Pode ser efetuada através dos números e email de contacto ou através do www.matosinhospresente.pt. Basta responder aos dados solicitados na ficha de adesão do *Marketplace* e do Cartão Cliente Matosinhos Presente.

QP 6: A solução para as restrições impostas no decorrer da pandemia demonstrava ter, para as PMEs, como base a transformação digital, revelando-se urgente a necessidade de levar os negócios locais para o digital. Que especificidades eram apresentadas pelos agentes da economia local aquando a sua adesão a esta iniciativa?

R: Verificou-se (e verifica-se) quer na fase de angariação quer no decorrer do processo a existência de uma grande iliteracia digital, insuficiência de equipamento informático capaz de responder aos requisitos técnicos necessárias a estas plataformas. Muitas vezes esta questão é ultrapassada através dos telemóveis, mas nem sempre. Verifica-se ainda que a inexistência de *Internet* é também um entrave.

QP 7: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar assistência técnica durante todo o processo de adesão e lançamento a todas as empresas. Como é que foi e é feito este acompanhamento?

R: A Assistência técnica é garantida com um endereço de email e um contacto telefónico para que rapidamente seja possível atender quer os comerciantes quer os clientes.

QP 8: Quais foram as maiores dificuldades que as empresas relataram aos técnicos ao longo deste processo? Os níveis de conhecimentos digitais eram similares dentro das empresas aderentes ou existia alguma divergência de conhecimentos?

R: Verificamos uma divergência notória de conhecimentos. Nas empresas e prestadores de serviços estão mais atualizados com algumas poucas exceções. No comércio tradicional é onde encontramos mais iliteracia digital, sobretudo nos mais velhos, mas não só.

QP 9: Sensibilizar os comerciantes sobre a importância do comércio eletrónico faz parte desta política, sendo mencionado sessões de formação aos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico, línguas e apoio ao cliente. Acredito que a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos tenha aqui um papel de relevo. Como é que foram realizadas as formações? Estavam abertas a todos os aderentes ou existiu uma pré-seleção dos candidatos mediante critérios, como por exemplo, os agentes económicos que apresentavam maiores dificuldades?

R: As formações organizadas em parceria com a AECM foram efetuadas via digital pois para além de coincidirem com períodos de confinamento permitiu reunir um número elevado de participantes sem as habituais dificuldades de deslocação. Foram essencialmente praticas e correram bastante bem. Simultaneamente temos operadores na rua que se deslocam aos espaços para apoio.

QP 10: No âmbito do “Matosinhos Presente”, as empresas beneficiavam de criação de redes sociais, caso inexistentes, da sua presença num canal de vendas online, isto é, num *Marketplace*, bem como de uma estratégia de fidelização de clientes, através de um cartão de acumulação de pontos e da atribuição de *vouchers* para compras futuras. Como é que se verificou a adesão por parte do consumidor a esta estratégia de fidelização? Foi benéfico para as empresas?

R: Não são processos fáceis, existe sempre alguma resistência e a adesão só é efetiva na sequência das nossas visitas presenciais aos espaços. Mesmo aderindo nem sempre depois utilizam, mas com a continuidade das ações paralelas de ativação, como os concursos de sorteio vamos conseguindo implementar esta prática. Estas consideram benéficas as adesões.

QP 11: Qual é a avaliação que fazem desta política um ano após a sua implementação/entrar em funcionamento? Como é feita essa avaliação?

R: Após cada concurso fazemos um inquérito de satisfação quer aos comerciantes quer aos clientes e como já referimos a implementação não é tão rápida como gostaríamos, mas temos a noção que só com a continuidade é que conseguiremos continuar a avançar.

b) Entrevista – Empresa 1

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim.

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 1 é uma loja de vestuário multimarca, certo? Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre vocês, sobre o percurso da empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: A nossa empresa trata-se de uma empresa familiar e surgiu em 2002, com o objetivo de venda de vestuário por grosso. A nossa loja em Matosinhos abriu em 2006, para a venda ao público em geral.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Antes da pandemia, a nossa empresa/loja não tinha ainda uma atividade digital ativa. Tínhamos apenas página de *Facebook* e *Instagram*, mas pouco atualizadas. Não tínhamos nem temos ainda website, nem nunca tivemos presença numa plataforma de vendas *online*.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PME's, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: No nosso caso prendia-se mais concretamente com a falta de tempo e disponibilidade para essas ações de publicidade e divulgação, dado que o nosso maior foco era, e ainda continua a ser, o cliente presencial, neste caso o cliente que visita a loja.

Intervenção: Não sentia que, por exemplo, falta de conhecimentos ou conhecimentos pouco especializados fosse um entrave? Ou até mesmo a não compreensão do ambiente, isto é, dos meios digitais?

R: Não, apenas falta de disponibilidade em termos de pessoal e horas.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: De facto, com as restrições impostas às pequenas superfícies, as lojas de comércio tradicional viram-se forçadas a adaptar-se para não 'fecharem as portas' definitivamente e foi necessário adotar estratégias novas e olhar mais de perto para a vertente digital, onde passamos a incluir mais informação, assim como a criação semanal de diretos no *Facebook* de forma a mostrar as peças da loja e permitir assim encomendas aos clientes, sem a necessidade de deslocação. Assim como com a nossa presença na plataforma do *Marketplace* da Associação Empresarial de Matosinhos, apesar de que não tivemos muito *feedback* ou divulgação a partir desta plataforma.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: A maior dificuldade foi mesmo adaptar trabalho e tempo para a divulgação de novos conteúdos online, dado que foi necessário alterar hábitos e horários de trabalho.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim, sem dúvida, dado que era uma parte do nosso negócio que estava parada e sem ser visto como importante ou fundamental.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Sim, foi graças a essa nova presença *online*, com divulgação de peças em diretos nas redes sociais que conseguimos mostrar e vender e assim minimizar as perdas do fecho de atividade.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: A maior vantagem que podemos retirar desta presença *online* é o facto de estarmos perante um mercado maior, conseguindo vender para vários pontos do país e não apenas na área geográfica da nossa loja. Assim, alcançamos um maior número de clientes, porque conseguimos uma maior visibilidade pelas partilhas das publicações e dos diretos que fazemos nas redes sociais. A loja passou a ser conhecida por pessoas que até aí nunca tinham ouvido falar de nós. Assim, criamos também uma nova imagem da marca, mais moderna e ativa digitalmente. Há um aumento da notoriedade.

Os contras estão, uma vez mais, relacionados com o tempo, porque é preciso despender muito tempo para criar conteúdos e informação atualizada para as redes sociais.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: A plataforma Matosinhos Presente foi-nos apresentada na loja por um funcionário da Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: A nossa adesão a esta iniciativa deu-se na tentativa de ter uma presença mais visível em Matosinhos e de alguma forma atingir mais clientes.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Foi necessário criar uma conta com os dados da loja na plataforma, disponibilizar imagens e logotipos da loja, assim como permitir fotos de peças e artigos para carregar o conteúdo na plataforma.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Não, não tivemos conhecimento de nenhum tipo de ação de formação.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Não, tirando a informação inicial para a criação na plataforma, não foi desenvolvido mais nenhum acompanhamento por parte dos responsáveis pela plataforma.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não, não senti dificuldades. A Plataforma era de fácil utilização.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não, não tive nenhuma venda através da Plataforma. Como disse anteriormente, não tivemos muito feedback a partir desta plataforma

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Na nossa opinião, poderia ter sido mais bem implementada e não atingiu os objetivos.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: Acho que deveria haver mais ações de publicidade, pois falta divulgação da plataforma junto das pessoas, isto é, dos clientes finais, porque perguntamos a várias pessoas e a maior parte delas nunca tinha ouvido falar da plataforma ou do que se tratava.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sim! Quanto à nossa empresa, vamos continuar a utilizar os meios digitais, ou seja, as redes sociais, independentemente da situação pandémica e ou retorno à normalidade, pois consideramos que são agora parte integrante do negócio e um bom canal de divulgação e venda.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: Não, neste momento ainda não conseguimos quantificar.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Acredito que nenhuma empresa esteja 100% preparada para situações extremas como esta, contudo estamos agora mais preparados para enfrentar uma nova situação como esta, onde temos agora mais consciência da necessidade de ter uma presença digital mais visível e ativa.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

c) Entrevista – Empresa 2

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 2 vai para além de uma academia de dança, é também uma agência de eventos, companhia artística e responsável pela maior competição de dança nacional, o Portugal a Dançar.

Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre vocês, sobre o percurso da empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: A Empresa nasceu em 2015, com o objetivo de ser única e simplesmente uma escola de dança. Com o tempo fomos agregando mais valor aquilo que é o nosso projeto e ao longo destes sete anos sentimos a necessidade de criar novos projetos, nomeadamente, a agência de eventos, que surge da necessidade, sobretudo, de se distinguir um evento da escola de dança de um evento profissional. Isto é, quando somos convidados a realizar um evento de dança numa associação, apoiar uma causa de solidariedade social, é a escola de dança quem vai atuar, os alunos. Já quando somos convidados para pequenos eventos particulares, tais como aniversários ou até mesmo grandes eventos como abertura de festivais de dança, trata-se de eventos profissionais. Assim, surgiu a necessidade de criar a agência e ao longo do tempo foram surgindo os restantes projetos. O mais recente é o Portugal a Dançar, uma criação inédita, não só dentro no nosso grupo empresarial, mas também no país, permitindo levar a dança a todos os pontos do país, de forma gratuita. O conceito da empresa é a diversidade e a proximidade, conceitos que nós estipulamos para o dia-a-dia da empresa.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Sim, temos presença digital regular desde o início. Já tínhamos um *website* e já interagíamos nas redes sociais, isto é, tínhamos algumas conversas *online*. Creio termos sido a primeira escola de dança a produzir, há seis anos atrás, um evento híbrido, ou seja, que foi feita presencialmente e transmitida online através da nossa página do *Facebook*.

Intervenção: Tinham já presença em alguma Plataforma semelhante ao Marketplace Matosinhos Presente?

R: Não, foi a primeira vez.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Não, até à pandemia não havia grandes entraves. Como disse, já tínhamos presença digital desde o início, até porque eu sou gestor de empresas e venho, precisamente, da área da inovação, ligada à transformação digital.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Sim, nomeadamente por uma presença mais assíduas nas redes sociais e neste caso em concreto no *Marketplace*. Quando me perguntam o que é que a pandemia trouxe de bom e de mau eu refiro isto: houve um “boom”, não tanto da nossa empresa para com o nosso público, mas ao contrário. Existiu um grande procura por conteúdos digitais, porque as pessoas estavam limitadas, não podiam sair das suas casas, e aí surgiu um crescimento da procura por conteúdos online, nomeadamente, aulas de dança *online*.

Trabalhamos a nossa presença digital desde o início, mas havendo mais procura houve uma reestruturação. Tendo que fechar presencialmente durante tempo incerto, reestruturamo-nos para ter uma oferta *online*, e aí passamos para o *e-commerce*, integramos plataformas como o *Fitogram*, surgindo também aí o *Marketplace*, o Matosinhos Presente.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: Na empresa, em termos de estrutura, a grande adaptação que tivemos que fazer foi a criação do *e-commerce*, ou seja, permitir que as pessoas comprassem a aula à distância, o que até então não era possível. Felizmente, conseguimos resolver este problema numa semana. Mudamos o nosso site

para a componente de *e-commerce*, e reestruturamos toda a imagem com o nosso *designer* e programador.

Internamente, o grande entrave é a adaptação dos professores às aulas *online*, isto é, ao ensino à distância, que não é um conceito ao qual estivessem habituados. Muitos deles até hoje, ainda não estão preparados.

O professor é preparado para lidar com o aluno presencialmente, tocar no aluno, exemplificar, explicar os passos de dança.

Intervenção: Considera que os professores tinham os conhecimentos mínimos para a utilização das plataformas? Existiam infraestruturas técnicas suficientes?

R: Sim, creio que sim. Mas, quando passámos para um conteúdo exclusivamente digital, ao testar as plataformas começamos a encontrar barreiras, nomeadamente, esta plataforma, o *Zoom*, não estava preparada no início para aulas de dança, para o volume de alunos que necessitávamos de ter em aula. De um momento para o outro isso mudou, passando a ter uma utilização assoberbada, o que acontecia se refletia num grande *delay* entre os movimentos do professor e a música. Assim, o professor não conseguia compreender se o aluno estava ou não a fazer os movimentos corretos. Eram pequenos entraves.

E a questão de que nem todos nós temos condições para ter um espaço enorme em nossa casa para fazer aulas de dança, nem uma *internet* de qualidade. Portanto, tudo isto foram entraves, pois não existiam *softwares* que fossem apropriados, que apesar de terem sido melhorados, os problemas em casa dos alunos não deixaram de existir.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim, claramente acelerou de forma positiva a transformação digital da nossa empresa. A partir do momento que a pandemia, nos primeiros três meses, era um futuro ainda incerto, isso permitiu que a transformação digital aumentasse, porque era uma das formas de sobrevivência do nosso negócio, tendo assim a pandemia impacto nesse sentido, claro.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Sim, sem dúvida. Se não fosse o digital, obviamente os negócios não sobreviveriam, provavelmente. Ou seja, a dança não tinha essa capacidade, de sobreviver sem o digital. Por isso, sem dúvida nenhuma que o digital minimizou o impacto financeiro que estes dois anos de pandemia implicaram no nosso negócio e trouxeram para o mercado.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: A principal vantagem é sem dúvida a proximidade, porque nos permite ter alunos de qualquer parte do mundo, sendo a parte financeira outra vantagem, porque o *online* permite-nos ter um encaixe financeiro maior. Ou seja, numa aula que teríamos vagas para dez alunos presenciais, no *online* podemos ter cinquenta a cem alunos a frequentar a aula, o que me permite multiplicar o meu rendimento. Assim, a visibilidade é também outra vantagem.

Relativamente às desvantagens, como trabalhamos muito a experiência do cliente, à distância essa experiência não depende de nós, porque não sou eu que domino as condições da casa do aluno, seja a qualidade da *internet*, entre outras coisas, o que faz com que percamos esta ligação que o presencial nos permite ter. Na altura da pandemia, diria que o *online* criou uma concorrência desleal, que eu entendo do ponto de vista da sobrevivência, mas os professores começaram a dar aulas *online*, numa iniciativa privada, o que faz deles automaticamente concorrentes das escolas de dança onde já dão aulas. Portanto, creio que triplicou ou quadruplicou a concorrência. Uma terceira desvantagem prende-se com a insegurança, porque quanto mais presença digital temos maior o investimento necessário em segurança cibernética, para que possamos garantir que os dados pessoais dos nossos alunos, por exemplo, não vão parar às mãos de terceiros. Assim, quanto maior é a nossa visibilidade, maior é o risco de sermos atacados e de acederem a informações pessoais importantes.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Tivemos conhecimento através de email. Foi-nos enviado um email com toda a informação, com a apresentação do projeto.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: Como sempre, quando nos apresentam iniciativas interessantes, estamos disponíveis para testar e experimentar. Era um *Marketplace*, que não tinha custos. Porque não?

É uma forma de garantir visibilidade, comunicar a nossa marca, que poderia ou não trazer vendas, mas uma vez que não tinha custos, seria sempre uma experiência para compreender se a presença num *Marketplace* funcionaria para a nossa empresa.

E era uma iniciativa que iria potenciar o comércio local de Matosinhos, que efetivamente até então não tinha sido feita.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Tivemos que preencher um formulário, fornecer imagens e o tipo de conteúdos que queríamos colocar no Marketplace. Foi um processo muito prático e relativamente simples.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Confesso que se foram feitas formações, nós não tivemos conhecimento. Mas acredito que tenham sido feitas, no entanto, uma vez que não soubemos da existência dessas formações não sabemos de que forma foram feitas nem como decorreram.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento,

os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Não, até porque já tínhamos uma presença *online* forte. Acredito que para o comércio de Matosinhos, que tem imensas lojas de comércio, das mais diversas áreas, tenha havido, porque até então nunca tiveram talvez presença *online*. Acredito que este projeto tenha sido fundamental para a sua sobrevivência.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não, funcionou sempre bem.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não, no nosso caso não existiu nenhuma venda. O resultado que obtivemos com o *Marketplace* foi zero, mas não deixa de ser uma boa iniciativa. Mas tendo já presença digital, entre as pessoas aderirem ao Matosinhos Presente ou virem diretamente ao nosso *website*, onde também podem fazer a compra da aula, optam pelo *website*.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Cumpriu com o que prometia, porque acho que não prometeu muito, portanto diria que sim. A nossa expectativa nunca foi muito alta, por isso não saímos com a perspetiva furada.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: O que a Plataforma poderia ter feito de melhor forma era um investimento maior na comunicação da própria Plataforma. Vejo muita pouca informação sobre o Matosinhos Presente exposta. Acho que seria importante dar a conhecer o que é o Matosinhos Presente, através não só de comunicação digital, mas também presencial. Visitar as lojas, perceber de que forma podem comunicar dentro das

lojas, e aí cruzar parcerias entre os vários comerciantes presentes neste *Marketplace*, porque essa é para mim a grande função de um *Marketplace*: cruzar experiências e possibilidades. Até agora ainda vi esse objetivo ser cumprido.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sim, sem dúvida! É visível de duas formas: continuamos com as aulas híbridas, nunca deixamos de ter as aulas *online* porque percebemos que é uma funcionalidade que os alunos gostam e querem; e temos investimentos neste momento em curso para o reforço da nossa presença digital, nomeadamente, alguns projetos aplicados única e exclusivamente no digital que serão lançados em breve.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: O Marketing Digital tem um peso que, neste momento, ultrapassa os 60% do orçamento de Marketing da empresa. É do digital que vivemos em termos de comunicação, sobretudo. Não há muitos meios para comunicar uma escola de dança, a criação de conteúdo para as redes sociais é muito importante.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Estamos todos melhor preparados! Já não temos que passar por todo o percurso de nos preparar para o *online*. Mas sendo muito objetivo, acho que se tivéssemos que passar por uma pandemia novamente, iríamos ver muitas quebras no setor da dança. Eu diria que 50% das empresas não sobreviveriam.

Em termos de estrutura, acredito que estamos preparados, mas obviamente depois de uma crise o que esperamos são anos de recuperação, e não uma nova crise, porque quando isso acontece, dificilmente uma empresa sobrevive. Não sei se mesmo nós, enquanto empresa, estamos suficientemente adaptados e preparados para um futuro digital.

d) Entrevista – Empresa 3

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 3 é uma empresa familiar, na área do calçado, presente no mercado há mais de 20 anos, certo? Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre vocês, sobre o percurso da empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: Certo, é uma empresa familiar que surgiu em 1998, onde um dos sócios já estava ligado ao calçado e o outro não, e iniciamos o negócio próprio, foi esta sapataria. Neste momento, a ideia era expandir, não conseguimos, no entanto, mantemos isto há quase 25 anos.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Sim, tínhamos já presença digital. Estamos presentes nas redes sociais desde o início, no *Facebook* e também no *Instagram*, mas claro não com a mesma força com que estamos hoje. Começamos a criar o site em 2019, tanto que temos o site atualmente presente. E a partir daí fomos aperfeiçoando, vindo a pandemia precipitar, ou seja, alargar mais a tendência da venda *online*.

Intervenção: Tinham presença em alguma Plataforma semelhante ao *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não, foi a primeira vez.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Como lhe estava a dizer isto é uma empresa familiar, e a maior parte dos negócios familiares vive de família, ou seja, é um negócio de proximidade, daquele núcleo de clientes, portanto a expansão, o crescimento, não é propriamente a necessidade. Fundei esta empresa com o meu sogro em 1998, mas, entretanto, surgiu outra oportunidade e só consegui estar realmente presente na empresa durante os 3 primeiros meses, ficando a empresa ao cuidado do meu sogro. Estando, agora, o meu sogro numa idade mais avançada, decidi dar continuidade a este projeto, sendo que essa continuidade obrigava a uma mudança: por uma alteração no tipo de produto, na forma de comercializar, e mesmo pela questão do negócio mais digital.

Intervenção: Considera, então, que apesar de não ser uma necessidade da empresa no momento, a falta de conhecimentos sobre os meios digitais, até por se tratar de outra época e sendo o

seu sogro de uma geração que está menos familiarizada com os meios digitais, era um entrave à transformação do vosso negócio?

R: Sim, claro que teve influência. Mas não era tanto a falta de conhecimento, mas principalmente o investimento necessário para essa transformação.

Intervenção: Considera então que o capital era um dos entraves?

R: Sim, o capital é sempre um dos entraves nos pequenos negócios tradicionais.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Sim, como disse já estávamos presentes nas Redes Sociais, mas não com a mesma força com que estamos hoje. A pandemia veio obrigar-nos a trabalhar *online*, porque tivemos fechados quase pelo período de 6 meses. O único canal de comunicação era mesmo o *Facebook*, *Instagram* e o *website*. O *website* apesar de já estar planeado antes da pandemia, a pandemia veio inevitavelmente acelerar todo esse processo.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: Através de pessoas conhecidas, que trabalham nesta área, e como trabalho numa outra empresa que já estava também na área das vendas *online*, foi mais fácil dar seguimento. E com pouco investimento, conseguimos ir criando, apesar de ainda hoje não estar no auge do que gostaríamos que fosse, mas havemos de chegar lá.

Deveríamos ter começado certamente mais cedo e assim na altura da pandemia talvez o sucesso tivesse sido maior, não foi. Começamos tarde, mas já o temos o *website* em andamento há três anos e está a funcionar bem.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim, sem dúvida. Obrigou-nos a olhar para essa forma de venda, a venda *online*, de uma forma mais atenta.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Sim, principalmente nos meses fechados em que não podíamos ter a porta aberta.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: Eu acho que só vejo vantagens, mas sem dúvida que a principal vantagem que podemos retirar é o atingir um mercado maior e uma maior exposição, porque permite-nos chegar a um cliente não local e sim um cliente mais nacional e até fora de portas, ou seja, expandir o nosso negócio. Não precisamos de ter tanto *stock* o que é pra nós também uma vantagem.

Pra nós, a única desvantagem dos meios digitais é não haver contacto direto com o cliente.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Em Matosinhos temos uma rua que sempre foi carismática de Matosinhos, como sendo a baixa comercial de Matosinhos, onde está localizada a nossa loja. A rua passou a ter um tipo de imobiliário mais velho, surgindo a necessidade de criar uma associação para reabilitar toda esta zona. Como estávamos inseridos neste projeto facilmente tivemos acesso ao Matosinhos Presente.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: Principalmente, motivar todos os outros envolvidos, porque a criação do Matosinhos Presente veio precisamente no sentido de ajudar os pequenos negócios locais que não tinham *website*, em que o mercado digital era algo que estava fora de contexto. Foi uma iniciativa gratuita, que permitiu que eles tivessem algum contacto com o formato da venda *online*. Pelo menos se não fosse a venda, foi um fator positivo para a sua promoção digital.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Tivemos que preencher um formulário, algo muito simples. Numa primeira fase, vieram aos lojistas fazer uma série de fotografias profissionais, e depois foi só carregar as informações que queríamos lá colocar.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Sim, existiram várias. Inclusive, o Ministro da Economia este presente aqui na rua, veio às lojas também, promover o Matosinhos Presente e a importância da transformação digital entre os lojistas.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Sim! As pessoas que tivessem dúvidas facilmente tinham acesso a um contacto e a uma resposta. E existiram reuniões com as empresas aderentes logo no início, fizeram inclusive a apresentação da plataforma.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não, não tive dificuldades.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do Marketplace Matosinhos Presente?

R: Uma única venda, mas tive vários contactos. Nas marcações que eu faço no *Marketplace* Matosinhos Presente, o cliente pode ser redireccionado para o *website*, e várias vendas foram originadas assim.

QP 4.1: (Caso a resposta anterior seja positiva) Relativamente à atribuição de *vouchers* e cartão de acumulação de pontos, como é que os mesmos funcionaram? Sentiu que foram benéficos para a empresa? Foi uma boa estratégia de fidelização de clientes?

R: Houve uma série de atividades, a questão dos cartões presente, cheques oferta, e uma série de coisas que dinamizou este processo.

Numa situação inicial houve muita aderência. Infelizmente, e isto é a mentalidade do comerciante local, e das lojas pequenas: Houve muita gente que tinha o dístico do *Marketplace* Matosinhos Presente na loja, mas quando o cliente consultava, eram confrontados com “olhe já não estamos a aderir”. É mais fácil dizer não, do que se preocuparem em saber como é que se faz, e fruto de uns não se preocuparem beneficia os outros.

Fizemos uma série de vendas até consideráveis através dos *vouchers* e dos cheques prenda. Sim, existiram várias iniciativas, de todas as ações que a Câmara fez, inclusive os sorteios, em que os presentes eram todos pra serem consumidos no comércio local.

Intervenção: Como é que funcionou a questão dos presentes?

R: Por exemplo, prémios das montras. Houve uma série de sorteios que o prémio era atribuído em cheques de oferta.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Sim, acho que sim. Acho que a maior dificuldade que os responsáveis pelo *Marketplace* vão ter que enfrentar é mudar a mentalidade dos comerciantes. Essa é pra mim a parte pior.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: Eu acho que a plataforma como está, está a funcionar bem. É evidente que agora cabe não só ao comerciante de alimentar a plataforma, mas também a quem detém a plataforma de promovê-la, tal como nos foi prometido numa reunião, de que a plataforma iria ser promovida nível nacional. Ainda não teve talvez a dinâmica que nós esperávamos, mas há de chegar lá creio eu.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Eu creio que sim. A nossa exposição no mercado digital passou a ser maior, agora cabe-nos a nós tentar transmitir aos clientes aquilo confiança, e assegurar que podem comprar tranquilamente, e que se houver algum problema estamos cá para resolver. É evidente que no comércio local não temos as potencialidades das grandes marcas, elas têm outro *know-how* financeiro para o fazer, mas dentro do possível, acho que sim, que vai ter muita influência no futuro da nossa empresa.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: Não temos orçamento. Vamos gerindo conforme a nossa disponibilidade financeira. Neste momento estamos a trabalhar o *website* de uma forma simples, até conseguirmos alcançar alguma estabilidade. Quando considerarmos que o negócio merece esse investimento iremos fazê-lo, mas sempre conforme a disponibilidade e dentro das nossas possibilidades.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Acho que sim, por uma razão muito simples. Somos uma empresa pequena, familiar, com os custos todos mais o menos controlados, ou seja, será fácil aguentar. E tivemos já a experiência, claro.

A empresa já estava desde 2019 num processo de mudança na empresa, que foi dificultado porque tivemos que fechar na pandemia. Neste momento, há uma incerteza grande de como está o mercado, havendo negócios que tiveram um crescimento grande, e outros em que o mesmo não se verificou. O setor do calçado foi um deles, porque as pessoas queriam chinelos para andar em casa e não calçado para andar na rua.

No entanto, deu-nos novos conhecimentos para se amanhã surgir algo semelhante, já termos uma base criada que nos permite ter algum fundo de maneio para conseguirmos estabilizar e garantir que o negócio se mantém.

Intervenção: Se as pessoas queriam chinelos para andar em casa e não calçado para andar na rua, como é que reestruturaram a vossa estratégia de mercado?

R: Sendo uma empresa familiar, que vivia de um círculo pequeno, o de Matosinhos e pouco mais, o *website* permitiu-nos crescer e expandir o nosso negócio. O contacto, foi essencialmente o contacto. Existiram inclusive mudanças no nosso público, porque cá dificilmente conseguíamos vender! As vendas dispararam no Sul.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

e) Entrevista – Empresa 4

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim.

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 4 dedica-se à venda de louça barro tradicional portuguesa desde 1935. Mas podemos através da vossa loja encontrar diversos artigos de Artesanato, bem como uma gama diversificada de produtos para restauração e utensílios para o lar. Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre vocês, sobre o percurso da empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: Trata-se, realmente, de um negócio familiar, que foi fundado em 1935, pela minha avó. Foi passando de geração em geração, a minha mãe deu sequência, e eu decidi agora dar também continuidade juntamente com o meu irmão.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Sim, tínhamos já presença digital. Quando a iniciativa da Câmara, em criar o *Marketplace*, surgiu, já estávamos *online* há cerca de dez anos. Primeiro criamos o *website*, que começou a dar os primeiros passos, foi evoluindo e nós também juntamente com ele. Adaptamo-nos a este novo mundo, o digital. Depois criamos página no *Facebook*, que percebemos que tinha uma importância muito grande. O digital permitiu-nos crescer imenso, vender para vários mercados: Espanha, França, Alemanha, EUA, Hong Kong, até que tivemos que selecionar mercados porque nem todos eram vantajosos. Hoje trabalhamos só com a Europa Intracomunitária.

Intervenção: O *Facebook* é a rede social em que estão mais ativos?

R: Sim, é muito importante para nós. O *Facebook* é uma máquina de vendas. No fundo, o *Facebook* permite-nos com um investimento pequeno chegar a milhares de pessoas. Ou seja, onde é que conseguimos, com outros canais de comunicação e um investimento tão pequeno chegar a tantas pessoas? Fazemos muitas campanhas, mas sempre em função daquilo que é a nossa dimensão e capacidade de respostas, e as partilhas do *Facebook* também atrai muitos clientes à loja!

Não temos *Instagram*, até porque eu tenho que focalizar/gerir o meu tempo.

Intervenção: Têm então publicidade paga no *Facebook*. Apenas no *Facebook*?

R: Temos também uma ferramenta do *Google*, o *Google Mark Business*. Mas é uma ferramenta que já pressupõe mais conhecimentos, e está ao encargo da empresa que constrói o nosso *website*.

O *Facebook* é uma ferramenta mais fácil para quem tem conhecimentos básicos, e com resultados muito visíveis.

Intervenção: Tinham presença em alguma plataforma semelhante ao *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não, foi a primeira vez.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Claro que no início não tinha os conhecimentos necessários, e esse era um entrave. Mas faz parte do percurso, no início quando patrocinava os meus conteúdos, posso dizer que pagava as campanhas para aprender. Só com a experiência é que conseguimos ir adquirindo os conhecimentos que não temos, porque não tenho formação nesta área.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Sim, claro. Tendo a loja fechada dedicamo-nos mais ao digital, é óbvio.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: No fundo não tivemos nenhuma dificuldade, porque já tínhamos tudo pronto quando a pandemia chegou. Como referi há pouco, já estávamos totalmente ativos digitalmente mesmo antes da pandemia. Sem quereremos já estávamos preparados para a guerra, de maneira que quando o inimigo chegou nós já estávamos preparados, porque tínhamos tudo o que era preciso para o combater.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim, claro!

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Sim, claro! Inclusive, durante a pandemia as nossas vendas aumentaram ainda mais, o nosso negócio disparou.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: O Marketing Digital em si é uma vantagem. A maior vantagem que eu considero é o custo-benefício. Tem um grande benefício com custos muito reduzidos. Por exemplo, se fizer uma campanha no *Facebook* em que invista 100 euros, basta-me um cliente, ele paga-me a campanha. Cada cêntimo que invisto no *Facebook* tenho o retorno disso.

Intervenção: Considera, então, que o retorno do investimento é rápido?

R: Depende, é rápido quando temos uma presença digital forte e claro, um *website* ativo, é fundamental.

Intervenção: E relativamente às desvantagens, consegue identificar alguma?

R: A única vantagem que eu reconheço, é que é preciso ter alguns conhecimentos de informática, obviamente, e de marketing digital, tal como referi há pouco.

Intervenção: Considera que a competitividade seja uma desvantagem, tendo em consideração que na pandemia muitas das empresas se viraram para o digital como meio de subsistirem?

R: O Digital, é uma ferramenta que quantas mais pessoas lá estiverem, a concorrência aumenta. Tenho noção que isso é um facto. Mas, é claro que os que tinham uma presença mais forte acabaram por retirar um maior benefício, perderam talvez por outros que surgiram nessa altura, mas o importante é estar lá. É claro que o facto de a pandemia fazer com que as pessoas solicitassem mais os meios digitais isso pode ser visto como uma desvantagem, mas claro, a concorrência é grande. Vivendo num mundo cada vez mais digital, em que o digital está a tomar conta de tudo, acho que contra factos não há argumentos.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Vieram à loja, andaram equipas aqui de porta em porta a convidar as empresas a aderirem à iniciativa. Caso aderíssemos, colocávamos um dístico do *Marketplace* na porta.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: Quando mo propuseram, pensei que seria mais uma ferramenta, uma mais valia, a custo zero.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Tivemos que preencher um formulário. Depois veio um fotografo profissional à loja fotografar os artigos que selecionamos, sendo que podíamos escolher um máximo de 20 produtos, o que acho um número muito bom. Eu optei por selecionar os meus *Best Sellers*. Depois, o Matosinhos Presente lançava os produtos, tratavam de tudo. Mas também davam formação caso fosse necessário, explicavam como é que o devíamos fazer, desde tirar a foto a colocar o produto. Era uma empresa que estava encarregue disso, que inclusive partilhou connosco tutoriais explicativos sobre todos os passos que tínhamos que seguir.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Sim! Existiram palestras via *Zoom* e houve também reuniões marcadas em que estavam os lojistas, também via *Zoom*.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Sim, o acompanhamento foi logo desde o início! Mas no nosso caso eles perceberam que não existiam muitas dúvidas ou dificuldades. Mas cheguei a ligar para a linha de apoio e quem estava lá realmente atendia.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não, era muito fácil. Como disse, até recebi alguns *links* com tutoriais explicativos, por isso acho que mesmo quem não tivesse conhecimentos conseguiria.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Sim, e tive também muitos clientes a vir à loja devido ao *Marketplace*. Trouxe-me muitos clientes da zona de Matosinhos, sendo que os meus principais clientes são de Lisboa, através do *online* claro. Cheguei, inclusive, a receber telefonemas a pedirem informações. Apesar de ter vendas através do *Marketplace*, quem era de Matosinhos, percebendo que tínhamos loja física preferiu dirigir-se à loja, não só porque poupavam nos custos de envio, mas também porque preferem o contacto físico, ver o produto. O que também foi bom, porque tendo o cliente em loja, tentamos fidelizá-lo.

Assim, para quem tem *website* e loja *online*, potencia também a compra ao balcão. Verificamos um acréscimo no número de pessoas que vêm aqui ao balcão devido ao *Marketplace*.

Acredito que se não tivesse *website*, seria uma ferramenta que iria provavelmente crescer.

QP 4.1: (Caso a resposta anterior seja positiva) Relativamente à atribuição de *vouchers* e cartão de acumulação de pontos, como é que os mesmos funcionaram? Sentiu que foram benéficos para a empresa? Foi uma boa estratégia de fidelização de clientes?

R: Funcionaram muito bem, foram uma grande ajuda para o comércio tradicional! Muitas pessoas vieram à loja devido aos *vouchers*. Basicamente, os *vouchers* foram dados a funcionários, a muitas instituições que estão ligadas à câmara, para gastarem no *Marketplace*.

Era necessário aderir a essa iniciativa, registarmo-nos numa aplicação específica. Os *vouchers* eram no valor de dez euros e pressupunham uma compra de valor igual ou superior. Os *vouchers* tinham um número de série, e através da aplicação era possível ver se o *voucher* era ou não válido. Mas era algo básico, apenas tínhamos que colocar o código e validar.

Cartão de acumulação de pontos não aderi, não me era vantajoso, uma vez que pressupunha um desconto, o que iria dificultar em muito a minha gestão, porque os preços *online* e físicos são iguais na nossa loja.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Acho que sim, funcionou sempre bem. Acho que a iniciativa da câmara foi muito boa, principalmente para ajudar o comércio tradicional e outro tipo de pequenos negócios! Dentro do que era expectável fizeram um bom trabalho. E por isso até sugeria a adesão a algumas empresas, porque era um mercado em que todo o tipo de lojas podia aderir, independentemente de ser um talho ou um cabeleireiro.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: Acho que é sempre possível melhorar, mas eu acho que estava bem implementado. Há um aspeto que considero importante: o nosso produto ir passando na página inicial. Existe uma espécie de *banner* onde vai passando produto a produto, os vários produtos existentes no *Marketplace* das várias lojas. Acho que pra isso acontecer tem que estar bem montado de raiz e o certo é que o meu produto passava, e aos meus produtos estava associado o *link* do meu *website*, o que foi ótimo.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sim! Já tinha antes, então agora tem ainda mais peso. O digital surgiu na empresa também após uma crise económica, referente à Troika, e foi uma tábua de salvação para o nosso negócio. Para nós foi uma alegria quando fizemos a nossa primeira venda *online*, até que se foi tornando cada vez mais sério e fomos adquirindo cada vez mais conhecimentos. Atualmente, o digital tem um peso de cerca de 50% na faturação da empresa, o que é ótimo, com tendência a crescer.

Por isso, respondendo diretamente à sua pergunta, acho que sim, sem dúvida! No nosso caso, a pandemia potenciou bastante, ao ponto de se, neste momento, tivesse que fechar a loja e trabalhar só com o nosso armazém, ou seja, só com o *online*, sobreviveríamos. Crescemos muito nesse período, ao ponto de eu não conseguir dar resposta a tudo sozinho! Mas foi todo um processo que tivemos que fazer, os resultados não são visíveis no imediato! No primeiro ano o *online* teve pouco impacto, tínhamos uma venda por semana ou nem isso, até que no segundo ano foi crescendo, e na pandemia houve este “boom” que nos permitiu crescer imenso!

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: No ano passado, foi um ano em que fizemos um investimento considerável, porque estão sempre a surgir atualizações no *website*. A nossa ferramenta estava a precisar de ser remodelada, então o *website* foi totalmente reestruturado, porque lá está, tivemos que mais uma vez nos adaptar: o nosso *website* funcionava perfeitamente em computadores, mas não estava totalmente adaptado aos *smartphones*, e hoje sabemos que os consumidores acessam o *website* maioritariamente através do *smartphone*, e de facto uma percentagem significativa dos nossos clientes comprava através do *smartphone*. Assim, anualmente gastamos sempre mais de mil euros no digital, o que representa cerca de 1% dos nossos lucros.

Intervenção: Disse-me que o digital representava 1% dos vossos lucros. Mas pergunto-lhe, comparativamente ao orçamento de Marketing da empresa, qual será o peso do Marketing Digital?

R: No Marketing Tradicional, é pouco o nosso investimento: Publicidade estática, como reclames, calendários por tradição. Comparativamente ao digital, o peso é muito superior, quase 100% diria, acima dos 90% é com certeza.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Sim! Até porque é como lhe disse, já antes da pandemia estávamos totalmente ativos. E com a pandemia, tivemos inclusive que parar com as nossas campanhas promocionais, porque a procura foi tão grande que eu não tinha capacidade para dar resposta. Houve períodos em que tive que colocar o site em manutenção. Crescer muito nem sempre é bom, há empresas que não sobrevivem precisamente por crescer demais, por um crescimento que é acima daquilo que é a sua capacidade.

Intervenção: Sente que se não tivesse parado com as campanhas teria, então, que contratar mais funcionários? A falta de é um impedimento para a empresa expandir?

R: Claro! Porque não era por falta de material, mas sim de tempo. Estava com uma média acima de 10 encomendas por dia, o que para nós é excelente. Neste momento poderíamos realmente expandir, até porque sei que tinha capacidade para isso, para uma plataforma superior! Mas implicava contratar pessoal, investir numa infraestrutura maior, e sinto que iria perder qualidade de vida, que eu prezo muito.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

f) Entrevista – Empresa 5

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim.

Vamos então dar início à entrevista!

A **Empresa 5** é uma empresa que se dedica à produção de joias, presente no mercado desde 2019. Surge de um projeto entre mãe e filha, que juntas desejam tornar-se numa referência nacional na área da joalharia. Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre vocês, sobre o percurso da empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: Sim, este é um projeto que surge entre mãe e filha, em 2019. É um projeto exclusivamente *online*, em que apesar de ser encarado com grande seriedade, nós apenas trabalhamos nele em part-time.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Sim, já tínhamos presença digital. Mas, apenas nas redes sociais: *Facebook* e *Instagram*.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: No período anterior à pandemia, o nosso maior desafio era a criação de uma loja *online*, que até aí não tínhamos. Tratava-se de um projeto ainda muito recente, por isso marcamos inicialmente presença nas redes sociais, sendo a criação de um *website* com loja *online* o próximo passo.

Intervenção: Falta de conhecimentos, limitação de recursos e/ou capital, eram entraves à construção do website, da loja *online*?

R: Também, mas essencialmente por falta de tempo para nos dedicarmos a essa fase do projeto.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Não, a nossa estratégia manteve-se. A única alteração deu-se com a adesão ao *Marketplace* Matosinhos Presente, pois foi a primeira vez que aderir a uma plataforma desse género.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: A pandemia não teve grande impacto no nosso negócio. Tratando-se de um negócio exclusivamente *online*, já no período anterior à pandemia, não tivemos grandes dificuldades durante a pandemia. O nosso maior desafio foi talvez a criação do *website*, porque sentimos a necessidade de ter nessa altura, porque até então não tínhamos. E o tempo que é necessário despendido para estar sempre

online, pois como disse só trabalhamos na empresa em regime *part-time*, é muito complicado para nós estar sempre a produzir conteúdos para alimentar as plataformas digitais.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Não considero que tenha acelerado, porque como já referi nós já eramos uma loja que funcionava somente *online*, por isso a pandemia COVID-19 não teve muito impacto na transformação digital do nosso negócio.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Não.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: É indiscutível que a principal vantagem dos meios digitais é o facto de permitir abranger muitas mais pessoas do que aquelas que seria possível só com loja física. No entanto, para a nós o tempo que é necessário despendido para alimentar as plataformas digitais, isto é, para haver uma regularidade que nos permita estar sempre *online*, torna-se uma desvantagem.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Tivemos conhecimento através das redes sociais, a Câmara Municipal partilhou a iniciativa.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: O principal motivo que nos fez aderir a esta iniciativa foi a tentativa de chegar a mais pessoas e dar a conhecer a nossa marca.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Para a adesão em si, não houve grande burocracia associada. Após o preenchimento de um formulário, tivemos que fazer catálogos de produtos, e decorreu também uma sessão fotográfica.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Sim foram. Houve alguns eventos *online* com formação para um melhor aproveitamento da plataforma.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Sim, considero que fui muito bem acompanhada durante todo o processo.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não, não senti dificuldades.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do Marketplace Matosinhos Presente?

R: Não.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: No nosso caso, como não fizemos qualquer venda, penso que não cumpriu o que prometia, mas não sei se poderiam ter feito muito mais.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: A nossa sugestão passa por uma maior divulgação da Plataforma, porque talvez não tivesse havido uma forte divulgação.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sim, claro. Sendo o nosso negócio somente digital, é a presença nestes meios que o faz sobreviver. Por isso, inevitavelmente, continuará a ter o mesmo peso, mesmo num eventual retorno à normalidade, porque já o tinha antes.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: Não temos orçamento. A nossa empresa é muito pequena, por isso não chega a ter um orçamento para marketing.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Sim, acredito que sim, até porque, neste momento, já temos Website próprio, o que faz com que estejamos mais preparados.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

g) Entrevista – Empresa 6

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim!

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 6 é centro de beleza que surge em 2003, sendo a criação da sua marca a realização de um sonho pessoal, certo? Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre si, sobre o percurso

da sua empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: É de facto isso. Trabalho nesta área desde os meus 16 anos, e fui ganhando prática, adquirindo conhecimentos, ao trabalho por conta de outrem. Aos 26 anos, em 2003, nasceu a minha marca, e através dela pude pôr em prática tudo o que aprendi, mas agora. E nasceu assim o meu primeiro centro de beleza. Em 2013, dei um salto na minha carreira, fruto de várias formações que fui fazendo, e hoje tenho o meu próprio atelier.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Não, muito pouco. Trabalhava apenas o *Facebook*, mas apenas o básico. O meu trabalho não me dá muito tempo para me dedicar às redes sociais.

Intervenção: Criou, então, o *website* já na pandemia?

R: Sim, já na pandemia. Aliás, ainda está a ser criado, ainda não está 100% funcional.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PME's, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Como disse o meu trabalho não me dá muito tempo para me dedicar às redes sociais, mas a falta de conhecimentos era também um grande entrave! Até à pandemia não tinha conhecimento nenhum. Entretanto, fiz uma formação de Marketing Digital, e já tenho mais alguns conhecimentos, já compreendo melhor as redes sociais.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Sim, por uma presença mais assídua, porque até então era quase inexistente! Até porque já tinha mais tempo para me dedicar ao digital. Acabei até como lhe disse, por fazer uma formação, precisamente para adquirir mais conhecimentos sobre esta vertente dos negócios, que é realmente o futuro.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: Foram muitas as dificuldades, a todos os níveis. Porque tenho 46 anos, não tenho muita desenvoltura a trabalhar com a internet, dou-me muito melhor com o *Facebook* do que com o *Instagram*, por exemplo, e eu sei que em termos de *target* o *Instagram* vai mais de encontro a gente mais jovem, e deveria desenvolver um bocadinho mais. Mas, por falta de tempo não consigo desenvolver tanto como queria. Mas sem dúvida que a falta de informação que também tinha fazia com que eu não houvesse muito desenvolvimento nesses canais.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim, sem dúvida!

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Não, não muito! Até porque o meu trabalho é muito artesanal/manual, e, portanto, não conseguia desenvolver o necessário para fazer face às perdas que tivemos. Só consegui fazer realmente vendas de *shampoos* e de tintas, mas não consegui com isso combater a falta do presencial.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: Uma relação mais próxima com as minhas clientes. As clientes ficaram muito contentes com o meu desenvolvimento nesta área e parabenizaram-me por isso, porque foi o ultrapassar de uma barreira. Porque os conhecimentos que a utilização dos meios digitais exige são uma desvantagem, claro.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Através de uma partilha no *Facebook* da Câmara Municipal de Matosinhos,

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: Quando vi a publicação, instintivamente pensei “pode ser que consiga através do *Marketplace* desenvolver-me mais em termos digitais”. Embora não tivesse com essa presença obtido grande retorno, na altura foi uma lufada de ar fresco, uma esperança.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Sim, tive que seguir alguns passos. Vieram à loja fotografar os meus produtos, ou seja, os shampoos e das tintas. Depois foram-me enviadas as fotografias, e tive que criar a minha conta com os dados da empresa.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram

realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Que eu tenha conhecimento, não. Nunca presenciei nenhuma.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Não, pelo menos comigo não houve.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Bastante dificuldade, por isso acabei por não conseguir desenvolver tanto quanto queria. Implicava perder muito tempo. Talvez, intuitivamente, até chegaria lá, mas acabei por perder o interesse, porque a plataforma não é amigável.

Intervenção: Mas que dificuldades sentiu? Achou que era de difícil compreensão os passos que tinha que seguir, por exemplo?

R: Sim. É difícil desenhar a nossa página, e não tendo acompanhamento ainda se torna mais difícil, porque sou uma leiga neste assunto.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não, nunca vendi nada através do *Marketplace*.

Intervenção: Nem nenhuma procura de algum cliente, a pedir alguma informação?

R: Sim, tive várias, mas sem êxito. Ou seja, acho que as pessoas perguntavam apenas por curiosidade.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Não, acho que não. Não considero que tenho sido bem implementada, pelo menos para mim não foi. Ajudou em termos de divulgação, mas não obtive clientes novos através da plataforma.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: A minha sugestão passa precisamente por um maior acompanhamento, mais apoio. Talvez se apoiassem mais os lojistas e nos ensinassem, tivéssemos melhores resultados.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Acho que de uma forma geral o digital veio para ficar. Na minha área não muito porque é um trabalho muito artesanal. Vou continuar a construção do *website*. Quero também continuar com o *Facebook*, mas já deixei de utilizar o *Marketplace*, porque como lhe disse tenho dificuldade em utilizar e não tenho tempo para me dedicar a tudo, então raramente trabalho com a plataforma. Mas, acredito que noutras áreas vai imperar.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: Não tenho orçamento.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Não, porque a minha empresa é muito artesanal, então é quase impossível viver do *online*.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

h) Entrevista – Empresa 7

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim.

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 7 é mais do que uma escola de línguas, nasceu com amor e por amor à educação, pode ler-se no vosso *website*. Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre si, sobre o percurso da sua empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: A nossa empresa é uma escola de línguas que surge efetivamente por amor ao ensino. Dou aulas há 27 anos e a equipa que tenho comigo é também uma equipa de professores muito experientes. Começamos em 2018 porque achamos que efetivamente não estávamos satisfeitos com a forma de ensinar línguas.

É uma escola que assenta no princípio da qualidade e da inovação, portanto, muito virados para a tecnologia, mas sem esquecer a parte do analógico, com turmas muito pequenas mais o menos 4 a 5 alunos para podermos dar, efetivamente, um acompanhamento em condições aos alunos. A nível de empresa nós começamos a dar aulas presenciais, à parte de que na altura já tínhamos algumas aulas *online*, poucas, mas tínhamos. Entretanto, em 2020, há a pandemia, no dia 13 de Março há indicação para as escolas fecharem, e no dia 15 já tínhamos todas as aulas em funcionamento *online*.

Porquê? Como suporte aos cursos, trabalhamos com *Moodle* e temos a sorte de ter uma equipa que apesar de não serem especialistas em informática são muito dedicados e, portanto, conseguimos montar o sistema de forma a fazer a transição, que correu muito bem.

Portanto, neste momento, posso dizer que nós temos um misto: muitos cursos a funcionar no presencial, mas teremos provavelmente mais formação a decorrer em regime *e-learning*.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Temos *website* desde o início. Ao nível das redes sociais, sempre estivemos presentes em 3 redes sociais: *Facebook*, *Instagram* e *Linkedin*, com publicação mais o menos regular, ou seja, há uma tentativa, porque quem faz a gestão das redes sociais sou eu, a diretora da escola. Portanto, a esse nível sim, já tínhamos uma presença ativa.

Como disse, já tínhamos o *Moodle* a funcionar, logo havia alguma atividade ao nível do online. Ao nível de plataformas como a Matosinhos Presente, nunca tínhamos estado em nenhuma.

Temos também presença no Google com os anúncios pagos no *Google Business*, e nada mais.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Como disse a nossa equipa não é especializada em informática, mas são muito dedicados. Já queria há muito tempo tornar a escola mais digital, mas convencer os professores nem sempre foi fácil, porque tenho alguns professores para quem a simples presença de um quadro digital em sala de aula lhes causa ansiedade, mas lá está também são muito adaptáveis na sua maioria.

Por isso, os conhecimentos sempre foram uma barreira.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Sim, passamos por uma presença mais assídua nas redes sociais. Foi um misto.

Tivemos necessidade de transmitir às pessoas que apesar de estarmos em confinamento, estávamos na mesma em funcionamento. As redes sociais tinham que ter uma presença grande e tínhamos que tentar manter essa regularidade. Depois, tivemos que além de estarmos a funcionar a qualidade mantinha-se. Este foi um trabalho que foi feito essencialmente através dos nossos alunos, e no passa a palavra, isto é, o *word of mouth* foi muito importante.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: No nosso caso, tenho que pensar em duas formas: na nossa presença *online* como estratégia de comunicação para com potenciais clientes, mas também na questão da qualidade do ensino. Encontrar plataformas que considerássemos que era boa e que não afundasse a empresa com os custos, foi o principal desafio. Ao nível da presença *online*, redes sociais e promoção da escola, é a questão do

tempo: Porque não é feito por um profissional especializado, é tudo feito por mim. Então, encontrar a melhor forma de chegar às pessoas e de tornar o conteúdo apelativo e regular, principalmente conseguir estabelecer uma presença regular, foram os maiores desafios.

Mas acabamos por ter uma perda grande alunos, que não quiseram fazer a passagem para o online, o que foi desafiante.

Intervenção: Referiu há pouco o facto de os professores não terem os conhecimentos especializados para o *online*. Considera que também poderá ser um desafio?

R: Sim, foi um desafio. Acho que tivemos uma boa grande vontade de toda a equipa de aprender. A plataforma que utilizamos também não é muito difícil. Há um suporte muito grande da minha parte aos professores, inseri vários tutoriais explicativos que eu fiz para esclarecer qualquer dúvida. Tínhamos já um grupo no *WhatsApp* para podermos comunicar e, portanto, também ajudou nessa questão.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim! E acho que nos simplificou a vida no sentido em que eu já há muito tempo que queria transformar a escola, passando para uma presença digital maior, ao nível das aulas *online*, e assim teve que ser. Não tive a necessidade de convencer os professores, e nesse sentido simplificou.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Sim, sem dúvida!

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: A principal vantagem é permite-nos um contacto com clientes que geograficamente não estão ao nosso encontro no presencial.

A competitividade é claro uma desvantagem. Ao nível do ensino das línguas, toda a gente passou para o digital, mas houve quem o fizesse mais rapidamente e houve quem o fizesse de forma mais

competente ou menos competente. Acho que nós o fizemos de uma forma que para além de ter sido muito rápida, o fizemos de uma forma muito natural e muito competente. Notamos isso pelos elogios que sabemos dos pais dos alunos.

Uma outra desvantagem é o facto de termos passado de ser uma escola que era muito especializada, com contacto muito direto com as crianças, sendo que o lema da escola é que é uma segunda casa, para estarmos cada um em sua casa, e esta interatividade que nós temos com os alunos em sala de aula nunca é exatamente a mesma coisa em todas as aulas e em todos os ambientes.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Através de um email. Foi-nos enviado um email com a sugestão.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: Inicialmente achei que a ideia era ótima, mas depois quando fui ver o *website* fiquei um bocadinho resistente porque essencialmente são vendas, não está relacionado com a nossa área de atividade, nem sequer havia um separador que desse para educação. Contactei a Matosinhos Presente para questionar se faria sentido nós, como escola de línguas, estarmos presentes, disseram-nos que sim, que iria haver mais empresas ligadas à educação, logo que faria sentido.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Foi-nos enviado um formulário. Entretanto recebemos as credenciais de acesso, e depois de registar o acesso, foi montar a nossa página.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que

decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Não. Houve apenas alguma troca de emails. O que eu deduzo é que do outro lado, haveria efetivamente uma vontade se do lado de cá houvesse necessidade e demonstrássemos precisar, ajudariam. Mas convidarem-nos para um *Webinar* ou uma sessão, esse género de formação específica/estruturada não houve.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Não. Na altura, uma das coisas que me foi dita é que iriam enviar um fotografo para fotografar os produtos. Eu expliquei que não tínhamos produtos, uma vez que somos uma escola de línguas, mas foi-me dito que não haveria problema.

Mas, entretanto, não me recordo porquê, acabou por nunca vir cá ninguém. Tudo o que está na plataforma fui eu que coloquei, baseado em imagens que nós já tínhamos.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não, era de fácil manuseamento. Intuitiva, direta ao assunto.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Eu acho que não foi, pelo menos na minha perspectiva, não só como comerciante, mas também como moradora no concelho de Matosinhos. Não foi divulgada de forma eficaz, até que tenho as minhas dúvidas que as pessoas aqui perto saibam o que é que é a Matosinhos Presente. Ou seja, acho que a iniciativa foi muito boa, que efetivamente queriam ajudar os pequenos negócios a irem para o digital, caso precisassem, mas depois a parte de chegar aos clientes não funcionou muito bem.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: Considero que a plataforma precisa de ser divulgada, e não no sentido de ser divulgada digitalmente. Precisa de ser divulgada localmente, com, por exemplo, um anúncio na rádio, ou com uma *newsletter*, ou na revista da Matosinhos. Portanto, mais divulgada a nível físico, porque quem não está habituado a trabalhar com o digital não vai procurar no digital onde é que os comerciantes estão. Mesmo na página da Câmara Municipal de Matosinhos, deveria haver um maior destaque para a Matosinhos Presente, porque acho realmente que muita gente não sabe que a Matosinhos Presente existe.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sim, considero que é importante. Como tinha dito, era uma das coisas que nós já queríamos fazer, mas que muitas das vezes é difícil porque precisamos de convencer os professores bem como a secretaria a funcionar neste registo *online*, o que nem sempre é fácil.

Mas, eu acho que veio pra ficar e seria uma asneira as pessoas depois de terem estes dois anos de experiência, não aproveitarem aquilo que aprenderam. Portanto, no nosso caso, sim!

Temos planos de expansão ao nível do digital, mesmo talvez concorrer a um programa 2020, a apoios para construir uma estrutura *online* que esteja mais sólida. Neste momento, nós trabalhamos com dois servidores, dois computadores, um em casa e outro na escola, um sistema muito artesanal ainda. Mas sim, eu acho que pra nós é importante, é uma coisa que vamos continuar a apostar ainda. Voltar atrás seria um erro!

Intervenção: Considera então que, por exemplo, a insuficiência de infraestruturas técnicas poderá ser uma limitação à digitalização?

R: Sim, apesar de não sermos especialistas temos uma sensibilidade informática muito grande, e, portanto, eu sabia que precisava de ter dois servidores: ter um para o *Moodle*, que já tinha, e outro para a plataforma das aulas *online*. Portanto, tive que comprar um computador com o propósito de servir de alojamento a esse novo servidor. Ao nível de questões técnicas, se as pessoas não tiverem esse conhecimento, e não souberem a quem recorrer, torna-se tudo mais difícil.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: Não temos orçamento. Gostaria imenso de estruturar o nosso negócio de forma a conseguir ter uma presença feita por alguém profissional. Fazemos alguma publicidade paga no *Facebook*, temos o *Google Adds*, mas não é nada sistematizado nem muito pensado, variando consoante as necessidades, por exemplo, quando temos um curso a iniciar.

Depende também muito dos preços das próprias plataformas, por exemplo, anunciar no *LinkedIn* para nós é impensável, está fora do nosso alcance. A nível financeiro não é viável. *Facebook* e *Instagram* já conseguimos.

Mas diria que o nosso empenho no marketing digital é de mais de 70%.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Acho que sim, conseguiríamos continuar sem problemas. Nós conseguimos assegurar a continuação dos serviços, de forma regular, através do digital. Neste momento, se tivéssemos que parar e transferir tudo para o digital, conseguiríamos fazê-lo sem problema. Já adotamos algumas medidas nesse sentido.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

i) Entrevista – Empresa 8

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim.

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 8 vai além de uma escola de *Surf*, é também organizadora de eventos e programas de atividades para grupos. Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre si, sobre o percurso da sua empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: A nossa empresa é exatamente isso. É uma microempresa, fundada é 2003, que conta com cinco funcionários. Para além de Aulas de *Surf* e aluguer de material, organiza pequenos eventos

associados a atividades desenvolvidas na praia. E também vendemos algum material relacionado com o surf.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: Sim, já estávamos completamente presentes, desde o *website* às redes sociais. Em 2003, quando começamos, ainda não tínhamos *website*, e quando passamos a ter ainda era um bocadinho arcaico. A presença no *Facebook* penso que foi mais tarde, e mais recentemente o *Instagram*. Temos uma loja online, mas ainda vendemos pouco, talvez porque o perfil do nosso negócio não seja o mais adequado. Mas, como consumidor que compra cada vez mais *online*, consigo ter uma perspetiva diferente, e acho que foi por isso que nos adaptamos com sucesso!

Estávamos também presentes em iniciativas da Câmara Municipal de Matosinhos, como o Cartão Jovem de Matosinhos e numa outra Plataforma, a Estação Náutica. Estamos presentes em tantos sítios!

Intervenção: Alguma plataforma idêntica à Matosinhos Presente?

Sim. Estamos em muitas plataformas, em algumas é possível vender e noutras não.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Penso que não, muito pelo contrário. Temos bons resultados, nomeadamente, a trabalhar com plataformas. Era um incremento no nosso negócio já antes da pandemia, e depois aumentou.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e

ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Acho que continuamos iguais. Melhoramos apenas a nossa loja *online*, a venda dos nossos serviços. Melhoramos o acesso digital, as informações que tínhamos nos nossos meios digitais, desde o *website* e redes sociais, e possibilitamos a compra *online*. Mas ainda não estamos no nosso melhor, ainda não temos, por exemplo, loja no *Instagram*.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: Reorganizar a equipa de trabalho foi um desafio, porque é um grupo de professores que trabalham à peça, tínhamos uma equipa constituída pela gestão (2 pessoas), mais uma pessoa na parte administrativa, e não sabíamos o que iria acontecer às nossas contas, que dinheiro é que iríamos ter para pagar a quem.

O mais difícil pra nós são os custos da presença nos meios digitais. Temos dificuldade em analisar se iremos realmente ter resultados, e esses resultados vão-nos custar um investimento, para podermos ter a garantia, antecipadamente, que esse investimento vale a pena. Isto é uma dificuldade com que lidamos, porque não conseguimos perceber se o investimento vai trazer resultados. Como temos um serviço é sempre mais arriscado.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Sim, os resultados foram realmente melhores nesta altura, e acredito que vão continuar a ser. Vendemos *online* alguns produtos e digamos que isso ajudou. Não tivemos a nossa contabilidade a zero, o que já foi incrível. Deu-nos animo para continuar, apesar de estarmos com a porta fechada.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Sim, ajudou! Minimizar é mesmo a palavra certa, porque não dá para a empresa se manter de pé.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: As vantagens passam por vender sem ter a porta aberta, o que ajuda a reduzir custos também. Comparativamente a outras empresas tivemos a vantagem de não ter *stocks* parados, não necessitar de escoar produtos, uma vez que oferecemos, essencialmente, um serviço.

Chegar a mais pessoas sem elas terem vindo ter connosco, mas claro, terão que vir para realizar as aulas de *surf* ou os eventos que contrataram.

Os meios digitais ajudam à visibilidade, é bom para ser visto, é bom para ser conhecido, bom para trazer clientes novos.

Relativamente às desvantagens: a concorrência no *surf* é terrível, o *surf* é um “mundo cão”, principalmente nesta zona, de Matosinhos. Há sempre alguém que faça melhor que nós, e por trás desse melhor há custos envolvidos.

Intervenção: Considera, então, que aumentou a notoriedade da empresa?

R: Não lhe consigo dizer, porque nós temos um problema, o inverno, por isso somos uma empresa a duas velocidades.

Intervenção: Mas sentiu uma relação mais próxima com o consumidor?

R: Acho que sim, o digital só ajuda! Mas não chega!

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Fomos convidados através de email.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: É uma iniciativa da região, queremos estar presentes no que é do nosso concelho. E é algo que pode vender e fazer chegar informação sobre a nossa empresa a pessoas da região.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Preencher um formulário, dar os dados da empresa e escolher os produtos que gostaríamos de colocar na Plataforma. Escolhemos produtos simples para nos dar a conhecer, para não gerar dúvidas às pessoas e assim facilitar a compra.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Não.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Não

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não, e não me parece que seja uma plataforma em que as pessoas comprarão por lá. Não é uma plataforma moderna.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Como é uma iniciativa local, acho que poderia estar melhor. Está aquém daquilo que poderia estar caso existisse um maior interesse pelo desenvolvimento da plataforma. Considero a ideia interessante, mas não se vêem resultados

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: A sugestão passaria por quem está por detrás da plataforma, investir mais na sua ligação às outras plataformas, os chamados links. Acho que esse é um ponto que está a precisar de ser trabalhado.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuação da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sim, talvez até tem mais. Nós adaptamo-nos e passamos a ter algumas vendas no *online*, sentimos a necessidade de ter uma ferramenta que nos ajudasse. Acho que foi bom, e que daqui pra frente vai continuar a ser muito importante. Acho que o futuro passa por estar presente nas redes digitais, mas o físico é o físico, que resulta da transmissão da informação pela boca a boca, e que vai, provavelmente, continuar a ter imenso poder.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: Não lhe consigo dizer, mas é muito pequeno, rondará os 1% ou 2%. No caso da nossa empresa, não estamos propriamente com uma estratégia orçamental previamente organizada para o

dizer, porque sou um bocadinho conservador ainda, não me gosto de pôr em despesas que não tenho a certeza se vão trazer resultados.

Mas é um dos assuntos que, como gerente, me vejo confrontado em tomar uma decisão. Talvez já o devêssemos ter feito, mas tem que ser muito controlado porque é sempre mais uma despesa.

Intervenção: Então, não tem conteúdos pagos nas redes sociais por exemplo?

R: Acabei agora de investir no *Facebook* e *Instagram*, por isso acredito que poderá trazer resultados. Investi pouco mas investi!

Investir no *Google*, em *links* patrocinados também será importante, mas nas pesquisas que são feitas, a nossa empresa está sempre no top 5 e sem gastar dinheiro. Essa presença digital tem custos, não quer dizer que não se justifiquem, mas é como lhe disse, ainda sou um bocadinho conservador nesse sentido.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Depende! Porque apesar de termos mais experiência, continuamos frágeis. Depende do que se tratar esse evento.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

j) Entrevista – Empresa 9

Bom dia,

O meu nome é Mariana, e aproveito, uma vez mais, para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado.

Irei dividir esta entrevista em duas partes: Uma primeira parte relativa ao percurso da empresa, nomeadamente, no digital e uma segunda relacionada com a vossa presença na Plataforma Matosinhos Presente.

Antes de iniciar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas com maior minúcia, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento. Permite a gravação?

R: Sim.

Vamos então dar início à entrevista!

A Empresa 9 é uma agência de viagens, que surgiu em 2018, com o firme propósito de se tornar muito mais do que uma Agência de Viagens, pode ler-se no vosso *Website*. Gostaria de ouvir, se possível, um bocadinho mais sobre si, sobre o percurso da sua empresa, isto é, quando é que foi fundada, com que propósito, bem como sobre os vossos atuais projetos.

R: A nossa empresa surge em 2018, nasce por herança, eu estou no setor do turismo há cerca de 25 anos. Portanto, nasce acoplada a uma outra empresa de um bocadinho maior dimensão, que, entretanto, por estratégia de negócio saiu do porto. Como saiu do Porto, a nossa empresa surge para colmatar essa saída, de não deixar cair os clientes que tínhamos no Porto, surgindo, essencialmente, com base nisso.

Surge com uma ideia um bocadinho diferente do que tinha a empresa mãe, da qual ainda sou sócio, de ser uma agência *gourmet*. Isto é, uma agência mais pequena, dedicada aos clientes de forma mais pessoal, daí não termos presença, por exemplo, numa loja de rua, porque todos os nossos clientes

são recebidos no nosso escritório, de uma forma diferente, com um apoio diferente, que não se coaduna com o facto de ser uma loja de rua, porque não teríamos tempo para dar a personalização ao cliente que gostamos de dar.

Portanto, a nossa empresa surge com a premissa de dar um serviço diferenciador aos clientes.

Grupo I

QP 1: Primeiramente, gostaria de questionar qual considerava ser o nível de transformação digital em que a empresa se encontrava antes do aparecimento da pandemia. Isto é, tinham já uma presença digital ativa e autónoma?

R: A empresa nasce em 2018, pelo que já era impossível não estar presente nas redes sociais, já não era pensável não ter *website* na altura, já nasce com uma presença digital e com uma pegada digital.

QP 1.1: A transformação digital é vista ainda com alguma relutância por parte das PMEs, sendo a digitalização ainda um processo desafiante para muitas delas. No caso concreto da empresa, e tendo em consideração a vossa presença digital no período anterior à pandemia, consegue identificar barreiras implícitas à utilização dos meios digitais? O que era para a empresa ainda um entrave à digitalização?

R: Não, não tivemos nenhuma dificuldade. Atualmente isso impensável termos, por exemplo, um bilhete de avião impresso, escrito à mão. Já não pensamos sequer em ter um bilhete de avião físico, já pensamos em tê-lo no *smartphone*.

Portanto, a indústria do turismo é uma indústria que tem acompanhado, à semelhança de outras, esta digitalização e esta área da inovação, da tecnologia. A esse nível, não é possível viver numa agência de viagens, hoje em dia, se não houver *internet*.

QP 2: Como sabemos a COVID-19 trouxe consigo várias restrições! Em que medida a empresa sentiu necessidade de se adaptar, de modo a fazer face às consequências resultantes da COVID-19, e ajustar a sua estratégia de mercado a esta nova realidade? A estratégia da empresa passou pela adoção de redes sociais e/ou *marketplaces* ou por uma presença mais assídua nas mesmas? Se sim, porquê?

R: Obviamente que a COVID-19 veio mudar a situação de termos de dar apoio aos nossos clientes, que já não é presencialmente, que era algo que fazemos gosto de ter, receber os nossos clientes no nosso escritório, passando a termos reuniões como a que estamos a ter hoje, virtuais.

Muda as formas de contacto mais diretas e cada vez mais quando queremos chegar a um público mais novo e que, portanto, gostam pouco de falar ao telefone, e gostam mais de escrever ou de mandar uma mensagem de voz, através do *WhatsApp*.

Hoje em dia, o *WhatsApp* é um canal que não era há uns anos atrás tão utilizado, mas que atualmente, é completamente indispensável no trabalho do dia a dia.

Intervenção: Já tiveram alguma presença numa plataforma semelhante ao *Marketplace* Matosinhos Presente ou foi a primeira vez?

R: Não, num *Marketplace* como a Matosinhos Presente foi a primeira vez. Foi uma estratégia aí sim, via COVID-19. Mas não querendo mentir, podemos ter reforçado alguma coisa nas redes sociais nessa altura, até porque havia mais tempo, sejamos realistas. Mas, a esse nível, não foi a COVID-19 que mudou nada.

Se me perguntar se a COVID-19 mudou a estratégia, e as nossas sugestões para os nossos clientes, aí sim claro, é óbvio que empresas como a nossa, que vivem sobretudo do *outgoing*, isto é, de mandar turistas pra fora, que representa cerca de 90%, durante a pandemia tivemos que ajustar e ir de encontro às necessidades dos nossos clientes, que passou muito por turismo interno, por arranjar soluções internas e provar aos nossos clientes que através de nós não era necessariamente mais caro e que podiam ter na mesma o acompanhamento, as sugestões, o serviço personalizado, que uma agência de viagens lhes trás.

QP 2.1: À luz de uma pandemia, quais foram as maiores dificuldades e desafios que a empresa sentiu e enfrentou neste processo de transformação digital?

R: Todas as possíveis e imaginárias. O mercado e a indústria do turismo vivem muito desta transformação digital. É como lhe disse, há 20 anos atrás tínhamos bilhetes escritos à mão e hoje em dia nem sequer imprimimos o bilhete e entramos no avião com o *smartphone*.

A indústria do turismo não precisou da COVID-19 pra existir essa transformação, já o fazia antes. Não acho que a pandemia tenha tido uma influência muito grande nesse aspeto.

QP 3: Considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital do vosso negócio?

R: Acho que há setores em que isso se notou mais. Acho que o turismo é um setor em que a transformação digital está presente há muitos anos, muito rapidamente, portanto, acho que se há setor que anda sempre na vanguarda da tecnologia é o turismo.

QP 4: Considera que a Digitalização ajudou a diminuir o impacto da crise económica desencadeada pela COVID-19, isto é, ajudou a minimizar as perdas dos vossos negócios?

R: Nós estamos num negócio em que a pandemia, passou para zero de faturação. Fecharamos as portas, portanto há 3 meses do ano que ninguém quis ir viajar. Não há turismo porque as pessoas eram proibidas de sair de casa. É obvio que a esse nível a pandemia teve efeitos nas perdas do nosso negócio, que o digital não conseguiu minimizar.

QP 4.1: Consegue identificar prós e contras, isto é, vantagens e desvantagens, da sua utilização na empresa?

R: A vantagem é esta facilidade que, hoje em dia, faz com que o cliente só precise de se deslocar cá para levantar documentação se fizer questão. Se não fizer questão não precisa de se deslocar à agência para rigorosamente nada.

A grande entrave no mundo do turismo, é a falta de comunicação presencial com o cliente, o trabalho comercial fica mais estagnado quando nos vedam a possibilidade de visitar clientes, quando há receio dos clientes nos visitarem, quando os operadores turísticos não nos visitam, quando os nossos fornecedores não nos visitam, etc.

Grupo II

QP 1: Durante a pandemia, a empresa beneficiou de apoio por parte de uma autarquia local, através da iniciativa desenvolvida pela Câmara Municipal de Matosinhos, juntamente com a Associação Empresarial do Concelho de Matosinhos, a Plataforma Matosinhos Presente. Como é que tiveram conhecimento desta iniciativa?

R: Tive conhecimento através das redes sociais.

QP 1.1: Quais os motivos que vos levaram a esta adesão?

R: É uma iniciativa nova, sem grande dificuldade técnica de efetuar. Portanto, não havia nada contra em experimentar.

QP 1.2: Quais foram as etapas que tiveram de concluir para a vossa adesão ao Matosinhos Presente?

R: Tínhamos que preencher um formulário. Havia uma parte técnica mais maçadora de colocar os produtos, em que tivemos que arranjar uma solução porque obviamente no nosso caso não era um produto fácil de colocar, como por exemplo, bijuteria.

Foram estas as etapas, pouco mais do que isto.

QP 2: Sendo o grande objetivo desta Plataforma o de revitalizar o comércio local, nomeadamente, através da transformação digital dos negócios, mediante a criação e disponibilização de ferramentas digitais de gestão e comunicação aos agentes da economia local, pergunto-lhe: Como é que decorreu todo este processo de formação dos comerciantes no âmbito do comércio eletrónico? Foram realizadas formações de sensibilização para a importância da utilização do comércio eletrónico e como o inserir dentro da vossa organização?

R: Não.

QP 3: A Plataforma Matosinhos Presente comprometeu-se a dar suporte a todos os agentes locais, através de técnicos especializados que auxiliam, durante todo o processo de adesão e lançamento, os pequenos negócios locais na utilização da Plataforma como um canal de venda *online*, mas também na gestão das suas redes sociais. Como é que percebe este suporte? Existiu de facto um acompanhamento permanente?

R: Não, nenhum. Contactaram-me através de email uma vez, ligaram-me outra, mas não nos deram muita importância. Sei que as lojas de rua têm um dístico, por exemplo, sei que são contactados para entregar *vouchers* e prémios. Conosco não, efetivamente não tenho nada de bom a dizer do *Marketplace* de Matosinhos.

QP 3.1: Sentiu dificuldades no manuseamento da Plataforma? Quais?

R: Não tivemos dificuldades, também porque estive ligado à parte da comunicação. Não senti, mas acredito que tenha sido porque não me é nada novo.

QP 4: Teve alguma venda ou contacto de clientes através do *Marketplace* Matosinhos Presente?

R: Não.

Intervenção: Nunca existiu nenhum contacto, procura de um cliente?

R: Não.

QP 5: Por fim, considera que esta iniciativa foi bem implementada? Cumpriu com o que prometia?

R: Não, da minha perspetiva foi zero. O retorno do *Marketplace* de Matosinhos foi zero, para mim foi um fiasco. Temos uma experiência muito fraca com o *Marketplace*, mas acredito que haja empresas que estejam muito contentes com o *Marketplace*. Admito também que o nosso serviço não é provavelmente o mais indicado, não será o foco do *Marketplace*.

QP 5.1. Que sugestões daria para melhorar o funcionamento desta Plataforma?

R: Acho que está tudo mal desde o início. Portanto, não posso opinar muito sobre isso, os criadores terão que responder a essa questão.

Grupo III

QP 1: Atendendo à atual situação, qual é a sua opinião relativamente à continuidade da utilização dos meios digitais por parte da empresa a longo prazo, isto é, num eventual retorno à normalidade? Considera que os meios digitais continuarão a ter o mesmo peso na sobrevivência e crescimento do vosso negócio?

R: Sem dúvida. Como eu lhe disse o turismo anda na vanguarda da transformação digital. Portanto, não tenho dúvida nenhuma que continuará dessa forma.

QP 1.1: Consegue dizer-me qual será o peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa, atualmente?

R: O orçamento do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa é de 50%.

QP 2: Hoje, considera que a estratégia de mercado definida pela empresa está suficientemente preparada para um hipotético cenário de risco originado por um novo evento extremo como este? Se sim, que alterações sofreu?

R: Eu espero que estejamos mais preparados para não assistir a um novo *lockdown*, porque para a nossa empresa representaria meses com zero na faturação novamente. Se as pessoas não puderem sair de casa não vendemos, porque qualquer coisa que vendamos requer uma movimentação. Portanto, se não é permitido legalmente uma movimentação, não há venda de produto nem serviço.

Se eu acho que o evento COVID-19 pode nos ter ajudado a estar preparados para não termos que passar por um novo *lockdown*, caso haja uma nova pandemia, e aí sim possamos continuar com a nossa atividade comercial, considero que sim. No caso de haver um *lockdown*, considero que não, porque se não há movimentação de pessoas não há agentes de viagens.

Finalização da Entrevista

Creio que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspeto que queira acrescentar?

Podemos dar assim por terminada esta entrevista!

Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. O seu contributo foi muito importante para esta investigação.

Caso esteja interessado posso partilhar consigo as conclusões finais do estudo.

Apêndice 5. Análise dos Resultados

Presença Digital

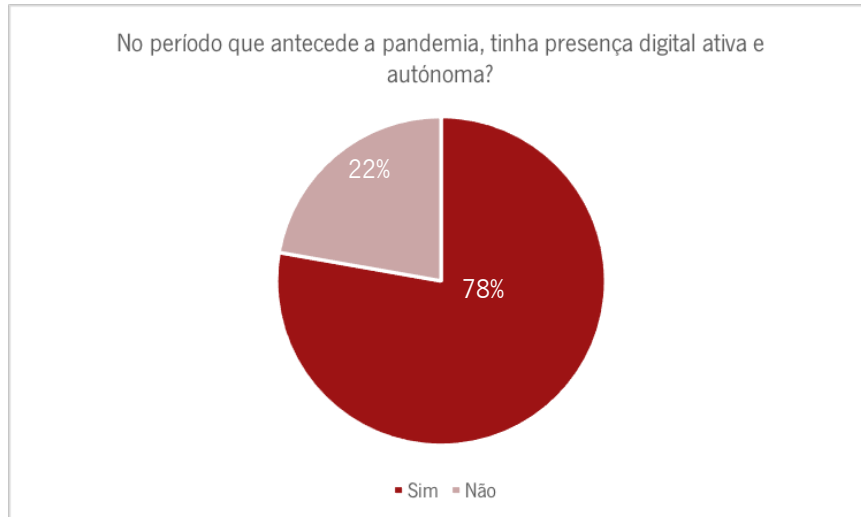


Figura A5.1. Percentagem de empresas que tinha, no período anterior à pandemia COVID-19, Presença Digital ativa e autônoma (elaboração própria)

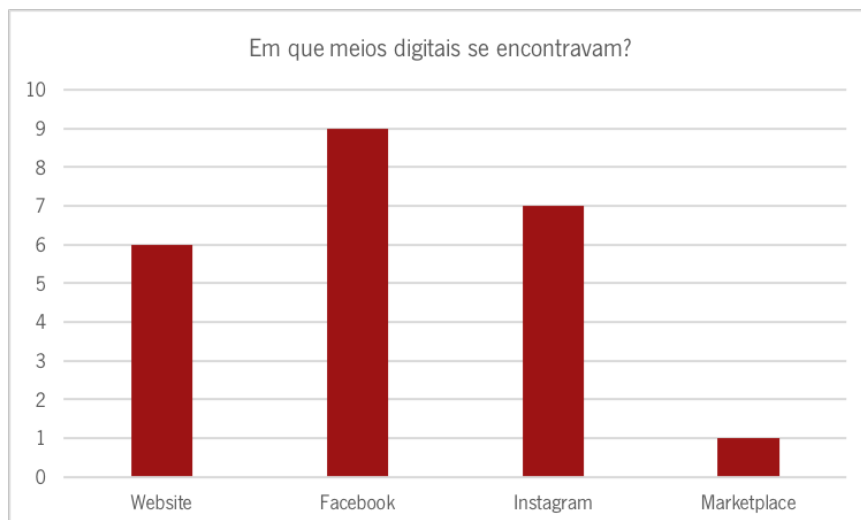


Figura A5.2. Meios Digitais nos quais as empresas se encontravam no período anterior à pandemia (elaboração própria)

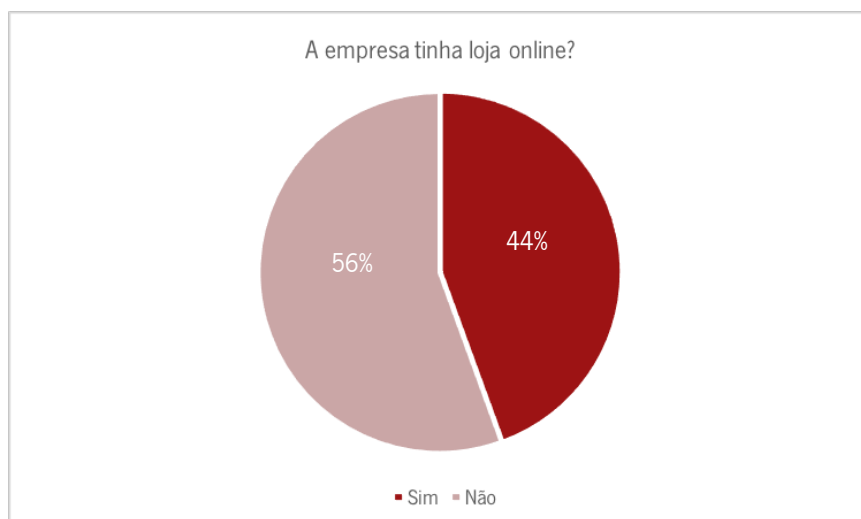


Figura A5.3. Percentagem de empresas que tinham loja online, no período anterior à pandemia (elaboração própria)

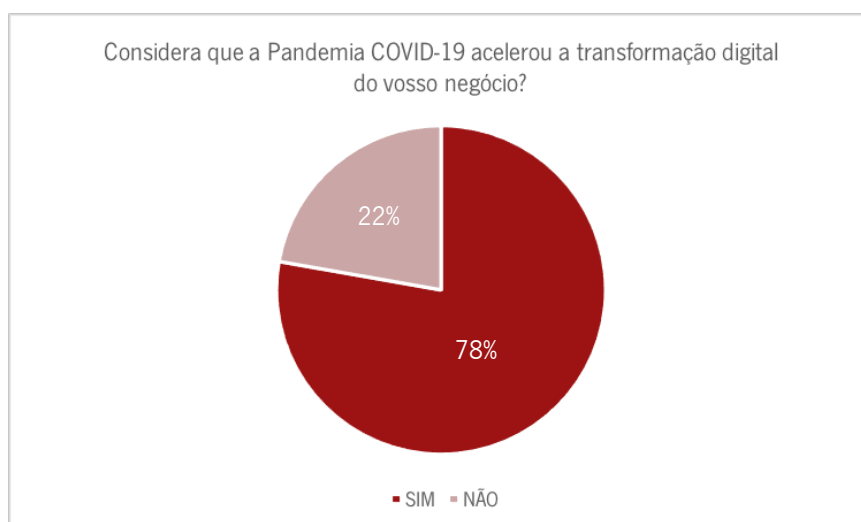


Figura A5.4. Percentagem de empresas que considera que a Pandemia COVID-19 acelerou a transformação digital dos seus negócios (elaboração própria)

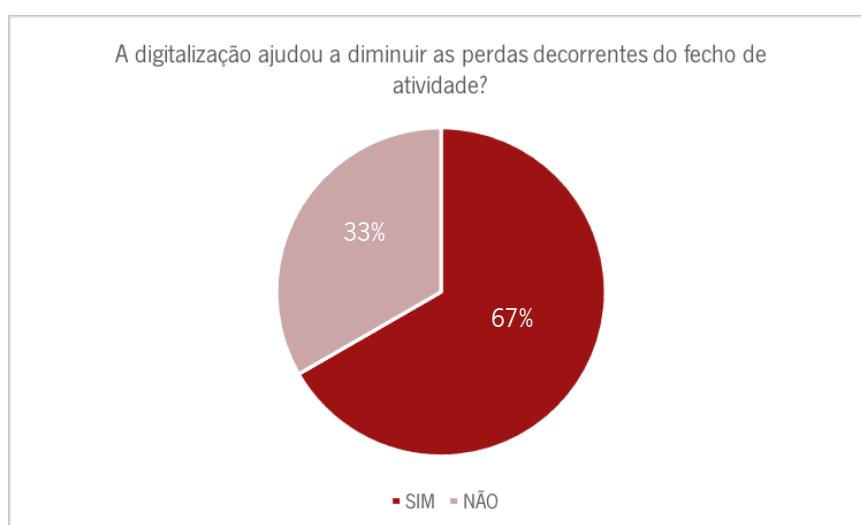


Figura A5.5. Percentagem de empresas que considera que a digitalização contribuiu para a minimização das perdas decorrentes do fecho de atividade (elaboração própria)

Presença no Marketplace Matosinhos Presente

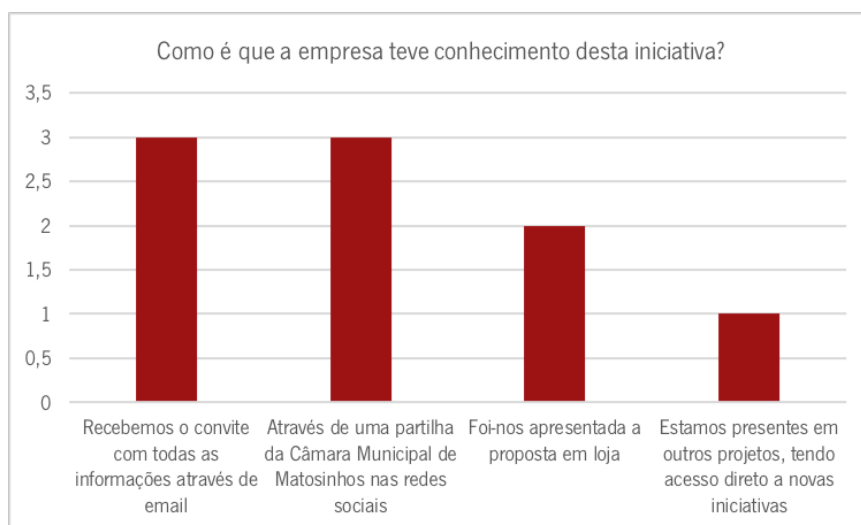


Figura A5.6. Meio através do qual as empresas tiveram conhecimento da iniciativa (elaboração própria)

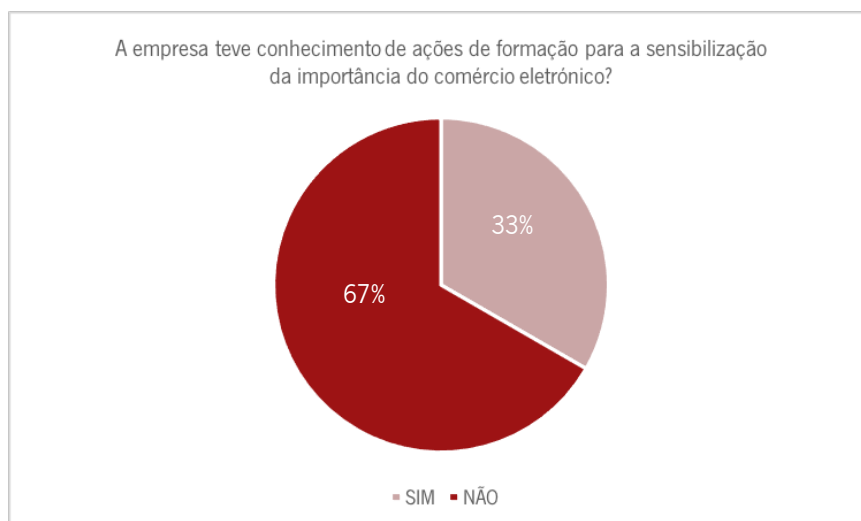


Figura A5.7. Percentagem de empresas que referiu ter conhecimento de ações de formação (elaboração própria)

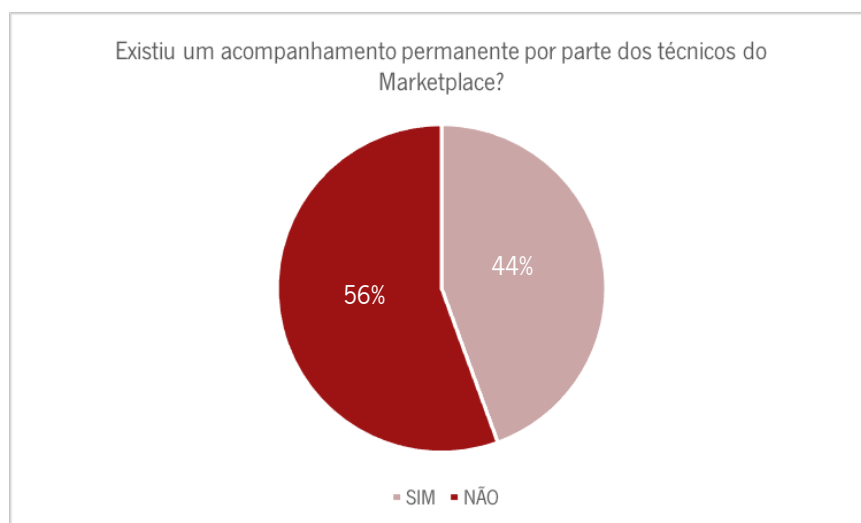


Figura A5.8. Percentagem de empresas que referiu beneficiar de acompanhamento (elaboração própria)

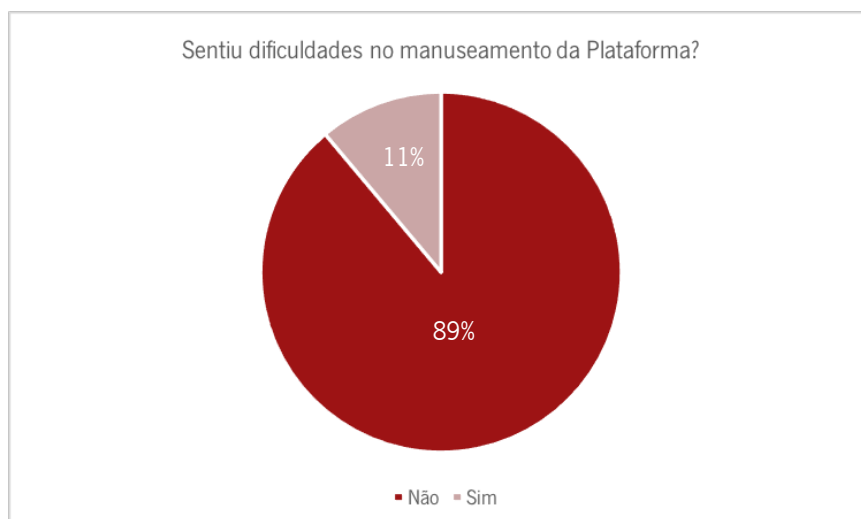


Figura A5.9. Dificuldade associada ao manuseamento da plataforma (elaboração própria)

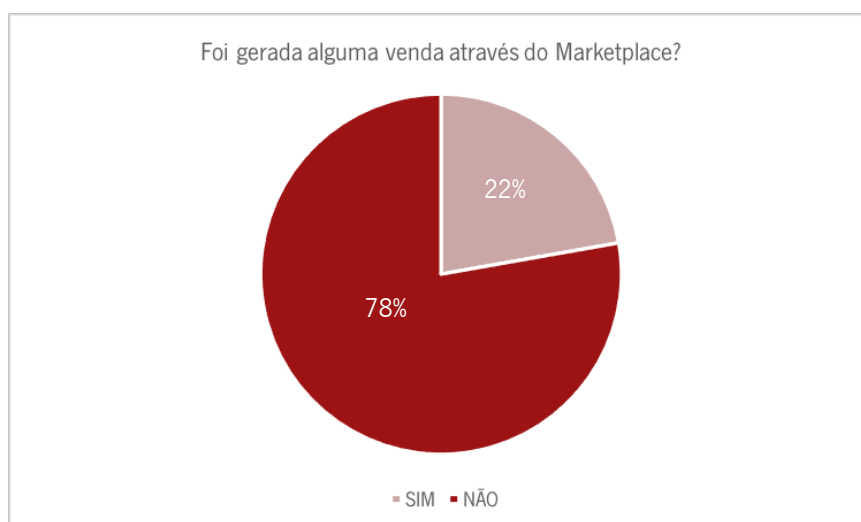


Figura A5.10. Vendas geradas através do Marketplace (elaboração própria)

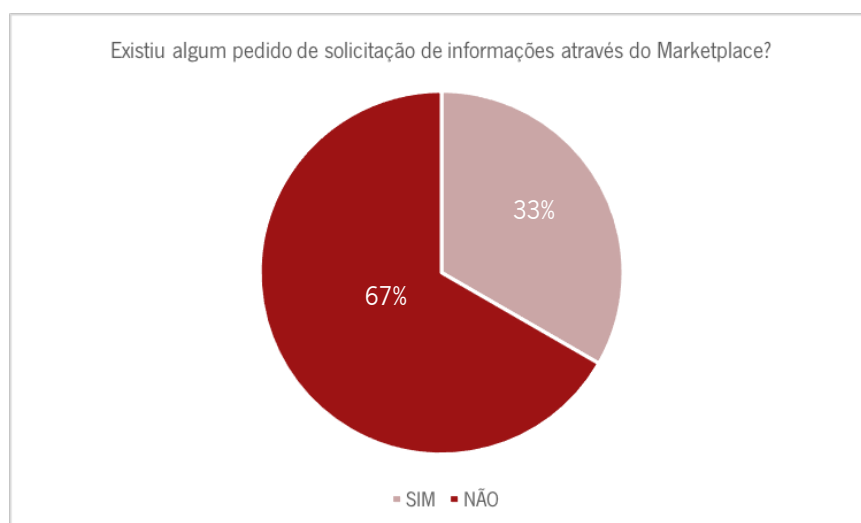


Figura A5.11. Solicitações de pedidos de informação através do Marketplace (elaboração própria)



Figura A5.12. Percentagem de empresas que considera que esta iniciativa foi bem implementada (elaboração própria)

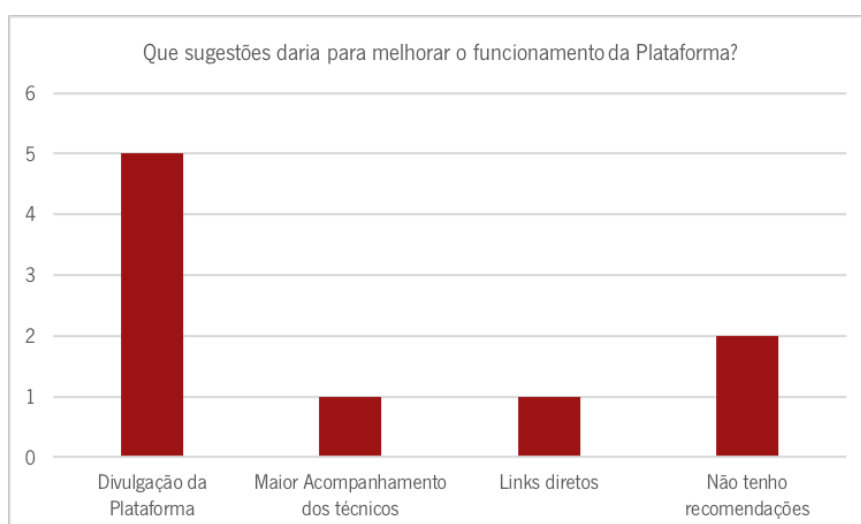


Figura A5.13. Sugestões para a melhoria do funcionamento da plataforma (elaboração própria)

Perceção sobre o futuro da empresa em contexto pós-pandemia



Figura A5.14. Peso dos meios digitais, num eventual retorno à normalidade (elaboração própria)



Figura A5.15. Peso do Marketing Digital no orçamento de Marketing da empresa (elaboração própria)

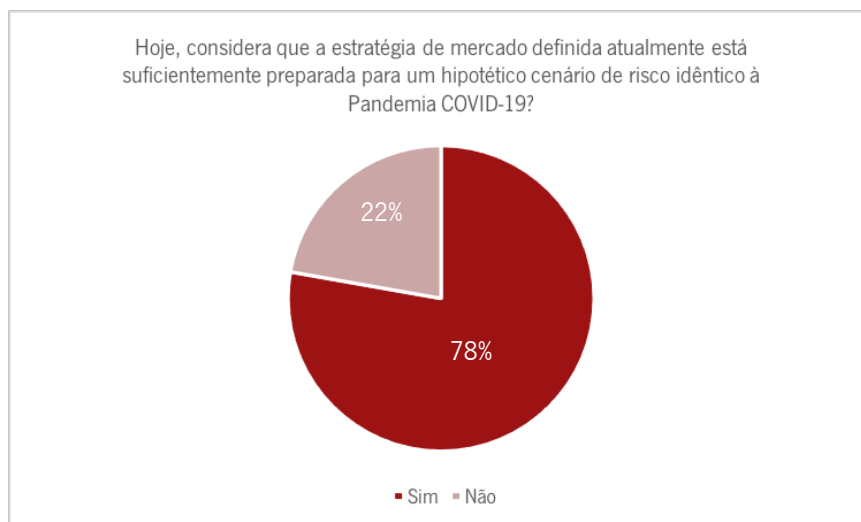


Figura A5.16. Percentagem de empresas que considera que a sua estratégia de mercado está suficientemente preparada para enfrentar um novo evento extremo, semelhante à COVID-19 (elaboração própria)

Apêndice 6. Contexto Português

IDES	Portugal		UE
	classificação	pontuação	pontuação
IDES 2019	19	49,2	52,5
IDES 2018	19	46,8	49,8
IDES 2017	17	44,6	46,9

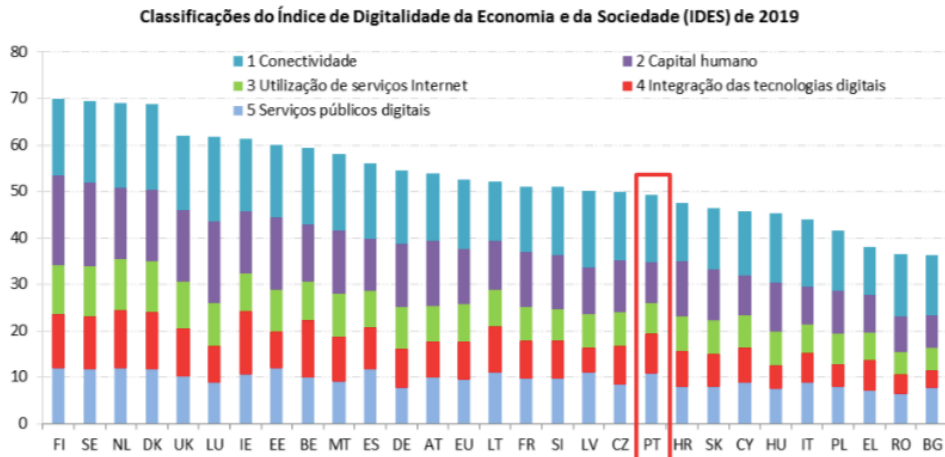


Figura A6.1. Velocidade da transformação digital portuguesa em 2019. Fonte: DESI



Figura A6.2. Principais barreiras identificadas pelas empresas portuguesas à transformação digital, em 2020. Fonte: ACEPI

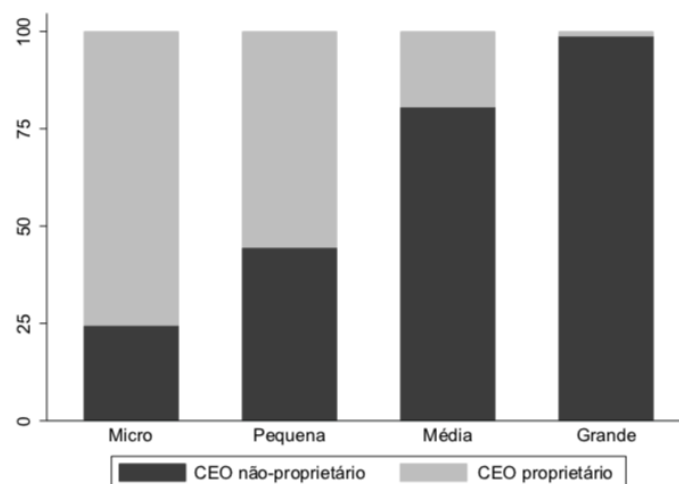


Figura A6.3. Percentagem de CEO das empresas portuguesas que são simultaneamente proprietários, em 2016. Fonte: INE

**Empresas que compram serviços de *cloud computing* (%),
portipo de serviço adquirido, Portugal, 2017-2018**



Figura A6.4. Empresas que compram computação em nuvem, por tipo de serviço adquirido, entre 2017 e 2018. Fonte: INE

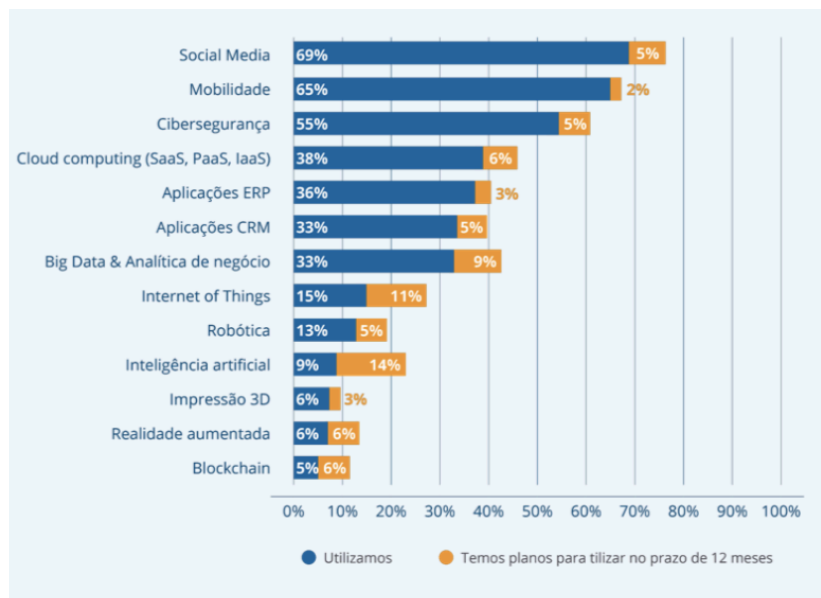


Figura A6.5. Principais tecnologias transformadoras implementadas, em 2020. Fonte: ACEPI

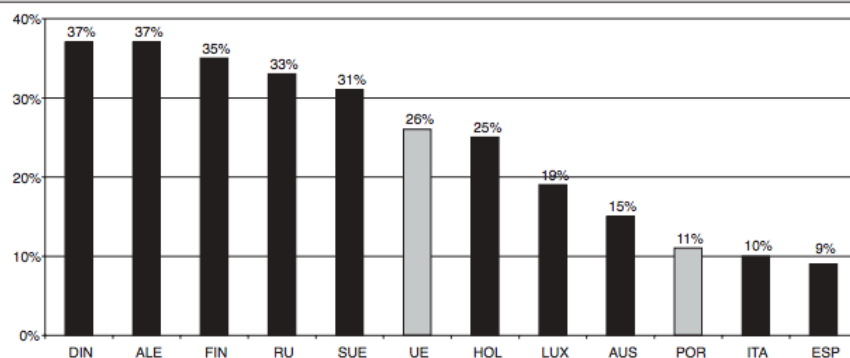


Figura A6.6. Percentagem de empresas portuguesas que realizavam comércio eletrónico, em 2002. Fonte: OCDE

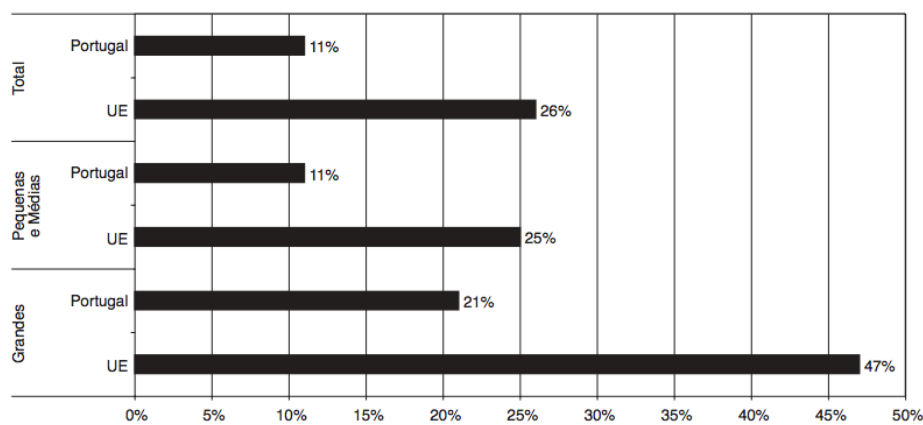


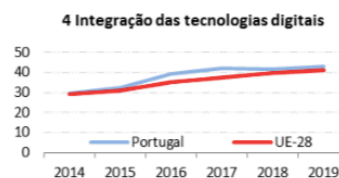
Figura A6.7. Percentagem de empresas portuguesas que realizavam comércio eletrónico, em 2002, por dimensão. Fonte: OCDE

Table 6.10.7: Barriers to e-commerce, Portugal, beginning 2002 (%)

	Breakdown by size class					Breakdown by activity					
	Total	SME	of which		Large	Manufacturing	Distribution	Hotels & Transport & accom- modation	communi- cation	Auxiliary financial activities	Business services
			small	medium							
Enterprises not selling via Internet: proportion regarding selected barriers as of much or some importance (%)											
Products not suitable for Internet sales	32	32	29	45	47	28	35	71	38	96	37
Customers or other enterprises not ready	31	30	29	40	41	27	36	71	30	30	30
Security problems with payments	29	29	27	37	39	27	31	75	32	32	30
Uncertainty concerning legal framework	30	30	29	37	40	30	30	75	29	32	27
Logistical problems	25	25	23	37	35	23	29	70	21	30	26
Other	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Enterprises selling via Internet: proportion regarding selected barriers as of much or some importance (%)											
Products not suitable for Internet sales	67	68	76	44	52	63	72	88	35	100	62
Customers or other enterprises not ready	74	74	72	83	75	74	85	54	78	100	80
Security problems with payments	64	64	70	47	65	62	76	52	60	73	71
Uncertainty concerning legal framework	54	53	57	43	57	44	72	51	47	100	69
Logistical problems	61	61	62	58	65	57	74	47	76	73	68
Other	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Figura A6.8. Principais barreiras à realizavam comércio eletrónico, em 2002, por dimensão. Fonte: OCDE

4 Integração das tecnologias digitais	Portugal		UE
	classificação	pontuação	pontuação
IDES 2019	11	42,8	41,1
IDES 2018	11	41,8	39,6
IDES 2017	11	41,8	37,6



	Portugal			UE
	IDES 2017	IDES 2018	IDES 2019	IDES 2019
4a1 Partilha de informações por via eletrónica	44 %	40 %	40 %	34 %
% empresas	2015	2017	2017	2017
4a2 Redes sociais	17 %	16 %	16 %	21 %
% empresas	2016	2017	2017	2017
4a3 Megadados	13 %	13 %	13 %	12 %
% empresas	2016	2016	2018	2018
4a4 Nuvem	11 %	14 %	16 %	18 %
% empresas	2016	2017	2018	2018
4b1 PME que vendem em linha	18 %	17 %	18 %	17 %
% PME	2016	2017	2018	2018
4b2 Volume de negócios do comércio eletrónico	12 %	13 %	15 %	10 %
% do volume de negócios das PME	2016	2017	2018	2018
4b3 Venda em linha transfronteiras	8 %	8 %	8 %	8 %
% PME	2015	2017	2017	2017

Figura A6.9. Integração das tecnologias digitais em período pré-pandemia. Fonte: DESI

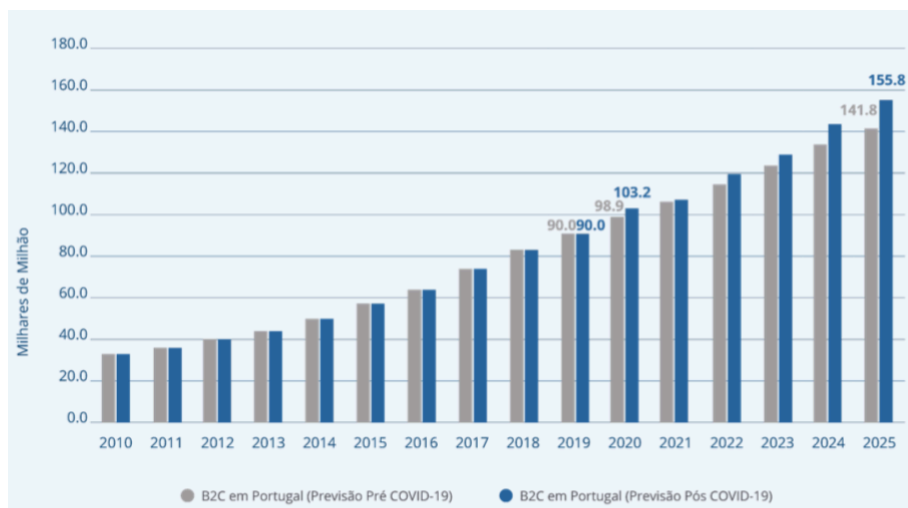


Figura A6.10. Previsão do peso do B2B em período pré e pós pandemia. Fonte: ACEPI

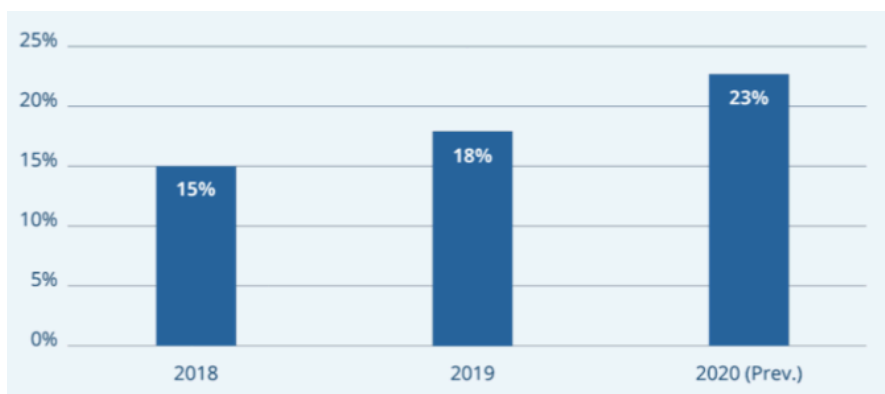


Figura A6.11. Percentagem do orçamento de Marketing para o Marketing Digital. Fonte: ACEPI

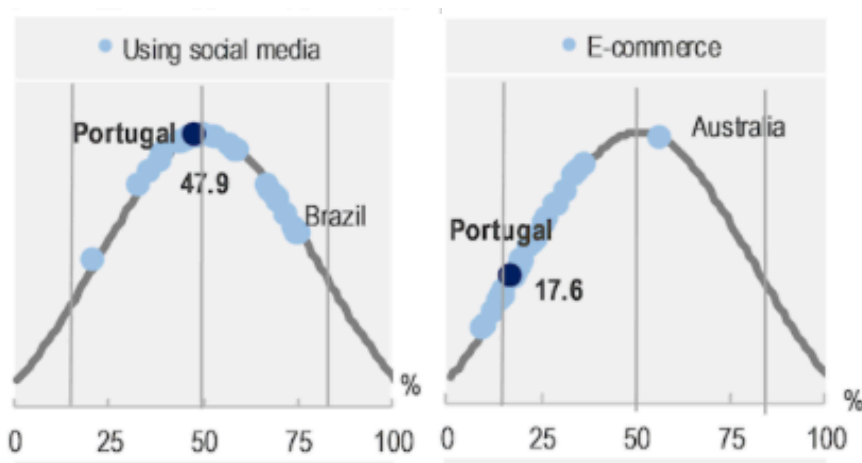


Figura A6.12. Presença das empresas portuguesas nas redes sociais, e sua utilização do comércio eletrónico, em período pandémico. Fonte: ACEPI

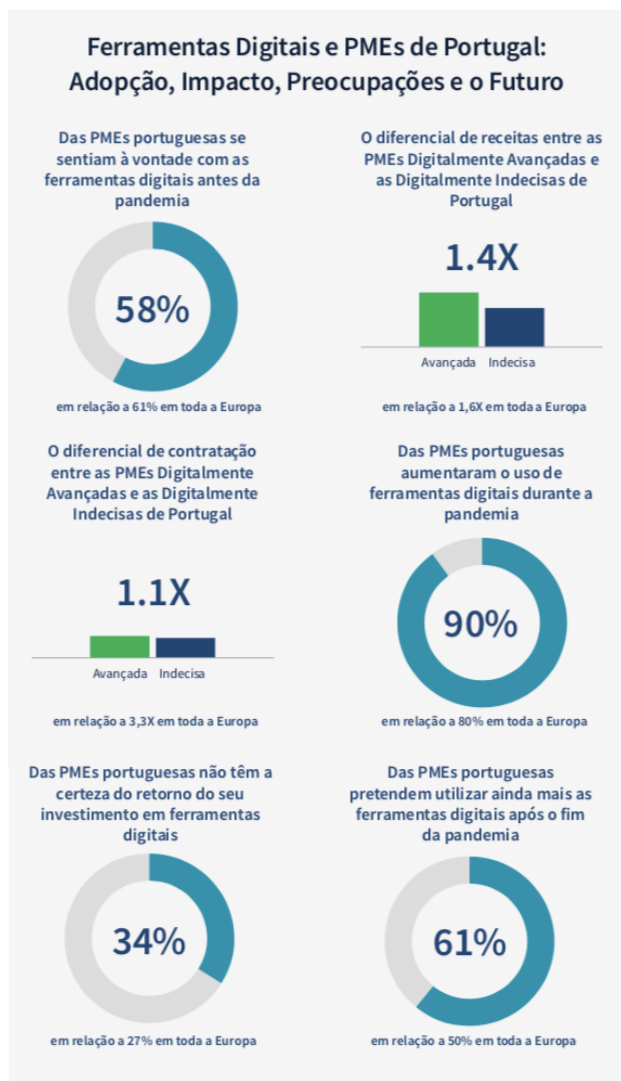


Figura A6.13. A influência da pandemia COVID-19 na utilização das ferramentas digitais. Fonte: Connected Commerce Council

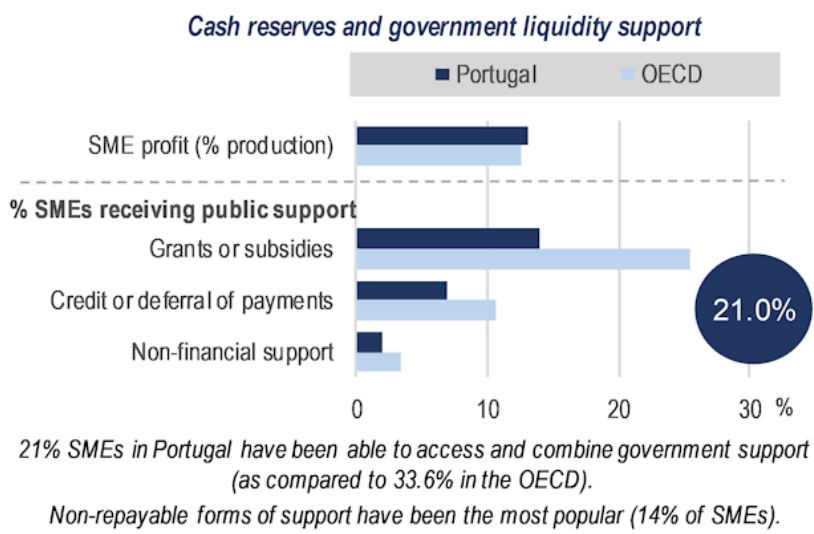


Figura A6.14. Apoios governamentais às PME Portuguesas em contexto de pandemia. Fonte: OCDE