



Universidade de Aveiro

Ano 2022

**Ricardo Henrique  
Schimassek**

***Shopping 2.0.* Uma análise das tendências de  
retalho e o seu impacto futuro nas lojas retalhistas.**



Universidade de Aveiro  
Ano 2022

**Ricardo Henrique  
Schimassek**

***Shopping 2.0. Uma análise das tendências de  
retalho e o seu impacto futuro nas lojas retalhistas.***

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Nina Katarzyna Szczygiel, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira**  
professor auxiliar com agregação da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Carmina Simion Simescu Martinho Nunes**  
professora adjunta convidada da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Nina Katarzyna Szczygiel (orientadora)**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família, aos meus professores, orientadores, amigos e colegas que me apoiaram durante este percurso.

**Palavras-chave**

Inovação, tendências, tecnologia, comercio, retalho

**Resumo**

O objetivo principal deste trabalho foi analisar as tendências de desenvolvimento relevantes no retalho tradicional e a forma como estas impactam o mercado. Estas tendências de desenvolvimento no retalho tradicional foram estudadas a partir de uma análise dos resultados de pesquisas e observações na literatura especializada sobre o tema. Na fase seguinte, foi efetuado um estudo empírico qualitativo de forma a analisar o atual clima de mudança no mundo empresarial e perceber melhor as tendências e a forma que o mercado retalhista possa implementar as modernizações necessárias de modo que a sua empresa consiga adaptar-se às inovações cada vez mais exigidas pelos clientes. Os resultados mostram que à medida que novas tendências de carácter digital e tecnológico são introduzidas no mercado empresarial, as empresas, em ritmos diferentes e correspondentes à natureza do seu negócio e setor de mercado, procuram adaptar-se aos requisitos por parte dos clientes a fim de oferecer uma interação, produto e serviço, de maior qualidade, apoiados pelo uso dos novos elementos. Com isto concluiu-se que é fundamental aos empresários adaptarem-se às novas tendências, nem sempre por uma questão de sobrevivência do negócio, uma vez que nem todos os setores de mercado o permitem de igual forma, mas sim porque os concorrentes digitalmente modernizados ocupam uma percentagem de mercado gradualmente crescente. O que ontem foi inovativo, hoje é essencial, e amanhã será indispensável.

**Keywords**

Innovation, trends, technology, commerce, retail

**Abstract**

The main objective of this work was to analyze the relevant development trends in traditional retail, and how they impact the market. These development trends in traditional retail were studied based on an analysis of research results and observations in the specialized literature on the subject. In the next phase, a qualitative empirical study was carried out in order to analyze the current climate of change in the business world and better understand trends and how the retail market can implement the necessary modernizations so that the company can adapt to the innovations increasingly demanded by customers. The results show that as new trends of a digital and technological nature are introduced in the business market, companies, at different paces and corresponding to the nature of their business and market sector, seek to adapt to the requirements of customers in order to offer a higher quality interaction, product and service, supported by the use of the new elements. With this, it was concluded that it is essential for entrepreneurs to adapt to new trends, not always for the sake of business survival, since not all market sectors allow it in the same way, but because digitally modernized competitors occupy a gradually increasing market share. What was innovative yesterday, today is essential, and tomorrow will be indispensable.

## ÍNDICE GERAL

Abreviaturas .....	ix
Introdução.....	1
Contextualização.....	1
Apresentação do problema .....	3
Abordagem metodológica e objetivo da dissertação.....	4
Estrutura do trabalho .....	4
Capítulo I: Enquadramento teórico e definição de conceitos.....	7
1.1. Tipo de negócio: retalho tradicional .....	7
1.2. Tipo de negócio: <i>e-commerce</i> .....	8
Capítulo II: Condições estruturais do retalho .....	11
2.1. Comportamento do consumidor.....	11
2.1.1. Motivações sociodemográficas .....	13
2.1.2. Informação digital .....	13
Capítulo III: Tendências das lojas tradicionais.....	15
3.1. Digitalização das lojas retalhistas .....	16
3.1.1. Análise de dados e sistemas de tecnologia de informação (TI) no retalho.....	16
3.1.2. Retalho omnicanal.....	18
3.2. Design da loja .....	22
3.2.1. Conceito de <i>showroom</i> digital.....	23
3.2.2. Conceito de área de serviços.....	24
3.2.3. Conceito de área de experiência.....	25
3.3. Marketing das redes sociais .....	29
3.4. Marketing móvel.....	32
Capítulo IV: Estudo empírico.....	35

4.1. Metodologia .....	35
4.2. Características dos participantes.....	36
4.3. Resultados e análise SWOT .....	37
Capítulo V: Conclusão e discussão .....	41
Referências.....	45
Anexos .....	53

## **ABREVIATURAS**

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

C2C – Consumer-to-Consumer

GPS – Global Positioning System

PIB - Produto Interno Bruto

QR – Quick Response

RFID – Radio-Frequency-Identification

ROPO – Research-Online-Purchase-Offline

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TV – Televisão

UE – União Europeia



## **INTRODUÇÃO**

### **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A nível mundial, o setor de comércio e retalho representa uma parcela significativa na composição do Produto Interno Bruto (PIB) e emprega formalmente milhões de pessoas (Aires, 2021). Trata-se de um setor dinâmico, em constante mutação, no qual novas oportunidades de negócios e canais de vendas têm sido criados e paulatinamente aprimorados (Aires, 2021). Como mudanças são inerentes ao progresso económico, importa dizer que neste setor, mais comumente, elas são incrementais e se manifestam sobretudo, na agregação de valor, adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e na preocupação em agilizar processos, satisfazendo ao mesmo tempo, gostos e necessidades específicas de consumidores diversos (Aires, 2021).

Constitui um imperativo entender a evolução da mudança sob as perspetivas da oferta e da procura e de qualquer forma, tanto a modernização tecnológica (traduzida como inovação) como os próprios padrões comportamentais do consumidor estarão intrinsecamente relacionados (Lagorio & Pinto, 2021). Lagorio e Pinto (2021) explicam que para entender esta mudança, é cabível recorrer a um exemplo - há cerca de duas décadas, a realização das compras era, praticamente, condicionada à presença física do consumidor nos estabelecimentos comerciais, contudo, nos dias de hoje, e mais precisamente desde que palavras como flexibilidade e facilidade passaram a ser utilizadas nos processos de compra

(era do *e-commerce*), essa condição, até então *sine qua non*<sup>1</sup>, passa a ser opcional para o cliente e, até as compras efetuadas em lojas virtuais podem (ou não) ser entregues num local indicado pelo cliente (seja a sua casa, local de trabalho ou outro local escolhido por si e que lhe seja conveniente).

De acordo com Caetano (2018), desde o período em que Portugal foi alcançado pela expansão do comércio online mundial, um progresso na economia do país tem sido observado. Segundo estatísticas da REDUNIQ (2021), as vendas na área B2C cresceram na faixa de dois dígitos e o setor de retalho tradicional português é confrontado com vendas em declínio e crescimento estagnado. O resultado da maior utilização dos canais de vendas digitais pelos clientes reflete-se nas vendas realizadas dos últimos dois anos pré-pandémicos (REDUNIQ, 2021).

Para Caetano (2018), Glocker e Piribauer (2021) e Hackfort, Lindgren e Prause (2020) a digitalização no comércio e retalho tradicional é um tema relativamente novo, que têm atraído interesse de estudiosos em diferentes áreas do conhecimento. De acordo com Heinemann (2017), para além da possibilidade de promover um diálogo multidisciplinar capaz de consolidar o arcabouço teórico sobre o assunto, a sua relevância é ainda justificada pela importância de cunho económica, decorrente do crescimento das vendas online e de cunho prático e social, já que a digitalização se tem tornado parte integrante da maioria das áreas da vida humana, como o trabalho e a comunicação. Importa destacar que a adoção e aprimoramento das tecnologias digitais no comércio e retalho emergem como tentativas de identificar e satisfazer necessidades particulares de consumidores, cujos gostos e necessidades se alteram numa velocidade vertiginosa (Casarotto, 2018). Ademais, a relevância do tema é indissociável da inovação que por sua vez, é imprescindível para estimular a sobrevivência e aumento da competitividade e resiliência empresarial em tempos de crise (Ahrens, 2017).

Com efeito, a integração das tecnologias digitais, nos processos de compras e nos negócios, envolve a compreensão da evolução histórica de mudanças estruturais, as quais contemplam influências de hábitos e comportamento do consumidor ao longo do tempo (de Assis, 2011).

---

<sup>1</sup> Expressão derivada do latim cuja tradução é "sem a qual não existe". Refere-se a uma condição que não se pode, nem se consegue dispensar.

De acordo com Pinto (2021) novas possibilidades de informação por meio das redes sociais e da internet têm sido analisadas de forma particularmente intensiva, e chega-se à conclusão de que a mudança estrutural no retalho tradicional não se deve apenas ao fator de digitalização, mas também é moldada por mudanças sociais do lado do cliente. Em particular, dados têm evidenciado que o uso de aplicativos sociais e móveis, bem como investimentos em redes sociais digitais estão a tornar-se cada vez mais indispensáveis para dinamizar processos de compra e alavancar vendas no setor, conforme mostram os resultados de pesquisas científicas da literatura especializada, observações e diagnósticos *in loco*, decorrentes da interação e realização de consultorias de gestão com comerciantes (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022).

Face às considerações supracitadas, o objetivo deste trabalho é apresentar e descrever as tendências e os desenvolvimentos decisivos nos diversos segmentos do retalho.

Explica-nos Franke (2018) que a maior parte da literatura especializada, encontrada em pesquisas ou em consultorias de gestão, referem-se a um prognóstico das consequências de tais tendências de desenvolvimento para o retalho tradicional (loja física) como um todo. Outros trabalhos debruçam-se a investigar as mudanças promovidas pela expansão do setor e os seus efeitos em segmentos específicos, como o retalho alimentar (Hackfort, Lindgren & Prause, 2020). Não há como negar que houve, ao longo das últimas décadas, um aumento significativo de trabalhos contemplando o setor de retalho (Happeck, 2017). Contudo, segundo Barth, Hartmann e Schröder (2015), muitos aspetos relevantes do setor em contextos específicos merecem atenção especial e precisam ser estudados. A falta de pesquisas específicas sobre o setor das lojas tradicionais deve-se principalmente às visões divididas entre os especialistas sobre a continuidade da própria indústria das lojas tradicionais (Passos, 2006). O objetivo é fazer observações a respeito da aplicabilidade, oportunidades e desafios das tendências de desenvolvimento do retalho tradicional, tendo em conta o desenvolvimento das novas tecnologias, englobando-se, portanto, na área da economia, da gestão de negócios e da gestão comercial (Barth, Hartmann & Schröder, 2015).

## **APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA**

Tendo em vista os prognósticos de desenvolvimento positivos para os canais de distribuição digital e as mudanças dinâmicas causadas pela internet, bem como as inovações tecnológicas, surge a questão de saber quais os efeitos que esses desenvolvimentos têm na aparência geral do retalho tradicional (Dias, 2021). O objetivo é identificar, segundo dos Santos (2014), as tendências e inovações que irão determinar significativamente as futuras formas de retalho tradicional. Com base nesta questão central, deve ser esclarecido se, e como, o retalho tradicional pode reagir à concorrência dos retalhistas online por meio de inovações, e se uma oferta online adicional é suficiente para reconquistar as vendas perdidas (Einstein, 2017). Outras questões que emergem a partir da questão central é saber, por um lado, quais os desafios e potencialidades que surgem, não apenas nas tecnologias digitais, mas também nas mudanças das condições económicas e políticas e no comportamento do consumidor em relação às formas tradicionais de negócios, por outro lado, como as lojas tradicionais podem ser mais inovadoras ao modernizarem o seu conceito de vendas (Happeck, 2017).

#### **ABORDAGEM METODOLÓGICA E OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO**

Explicam-nos Li, Zhao, Xu e Pu (2020), que devido ao facto de as vendas online ainda serem comparativamente recentes e se encontrarem em rápido crescimento, atualmente não existem séries temporais que possam provar ou refutar de forma conclusiva o efeito da implementação das tendências identificadas no retalho tradicional e o seu impacto a longo prazo no comportamento do consumidor. Assim, o objetivo da presente investigação é de identificar as principais tendências de desenvolvimento e suas implicações para o retalho tradicional tendo por base os resultados da revisão teórica e estudos empíricos a fim de obter uma visão geral da mudança de comportamento do consumidor e do processo de compra (Hennessey et al., 2021).

#### **ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado um enquadramento teórico, de forma a garantir uma compreensão geral do tema e da terminologia aplicada. O segundo capítulo aborda as condições estruturais que terão impacto no desenvolvimento futuro e na existência continuada do retalho na sua forma convencional, de forma a estabelecer a base para identificar as tendências de desenvolvimento no retalho tradicional, bem como as implicações das tendências para o setor do retalho tradicional. É identificado o quadro económico existente, tal como as mudanças de comportamento dos consumidores, e o que originou e motivou tais mudanças. No terceiro capítulo são apresentadas as tendências das lojas retalhistas de forma a se poder prever e identificar a futura evolução dos métodos de vendas das empresas tanto do retalho tradicional como do *e-commerce*. O quarto capítulo dá foco ao estudo empírico, feito com base em entrevistas e análise de dados. Finalmente, no quinto capítulo, da conclusão e discussão, são apresentadas as principais ideias discutidas, resultados apresentados, bem como os contributos teóricos e práticos deste estudo, e as suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.



## **CAPÍTULO I:**

### **ENQUADRAMENTO TEÓRICO E DEFINIÇÃO DE CONCEITOS**

A fim de garantir uma compreensão científica e objetiva dos resultados deste trabalho, é importante esclarecer a terminologia básica. Para isto, é feita uma descrição entre o que se entende por retalho tradicional, e como este deve ser classificado no âmbito científico, e o que, adotado da língua inglesa, designamos por *e-commerce*, e conseqüentemente a sua distinção do retalho tradicional. De forma sucinta, o retalho encaminha-se por uma destas duas vias, embora não haja uma fronteira clara e delimitante de onde acaba uma e começa a outra (Zhou et al., 2021), como iremos analisar em mais detalhe.

#### **1.1. TIPO DE NEGÓCIO: RETALHO TRADICIONAL**

De acordo com Bonfrer, Chintagunta e Dhar (2022) o comércio retalhista tradicional é um tipo de comércio que ocorre no sentido institucional quando os participantes do mercado adquirem bens (*commodities*) de outros participantes do mercado, bens estes, que não tenham sido processados nem manipulados pelos primeiros, e os vendem a terceiros. O setor retalhista assume o papel ou elo de ligação entre fabricantes e consumidores (Mishra & Radhika, 2019). Compreende as operações comerciais que estão vinculadas a um local fixo, como uma loja ou ponto de venda (Heinemann, 2017). Uma “loja” é um local físico de venda, por exemplo um supermercado ou minimercado tradicional, ou uma loja dentro de um centro comercial (Hänninen & Paavola, 2021). A lógica é, de acordo com Hoffmann e

Akbar (2019), de que o cliente se deve dirigir a estes locais de vendas para adquirir os produtos, pelo que, o cliente entra em contacto direto e físico com o retalhista para se efetuar esta troca de produtos. A área da exposição dos produtos é o local da loja onde os produtos são apresentados aos clientes (Krey, Picot-Coupey & Cliquet, 2022). Uma das principais características do retalho tradicional é a presença física dos produtos, o que possibilita ao cliente acesso direto e uma avaliação real dos mesmos (Ratchford et al., 2022). Em concordância com Pillai, Sivathanu e Dwivedi (2020), devido à disponibilidade do produto, a entrega ocorre imediatamente após o processo de pagamento na área de *checkout*<sup>2</sup>.

## **1.2. TIPO DE NEGÓCIO: E-COMMERCE**

O *e-commerce* consegue ser distinguido de forma clara dos tipos tradicionais de retalho (Franke, 2018). De acordo com Mateos-Mínguez, Arranz-López e Soria-Lara (2022), em contraste com o retalho tradicional, o processo de compra e venda ocorre sem um local de venda fixo, de acordo com o princípio da distância. Isso descreve o facto de que, segundo Willems et al. (2017), pesquisas de informações, comparações de produtos, processos de pagamento e distribuição, ocorrem sem contacto físico direto entre o retalhista e o consumidor, isto alcançado por meio do uso de canais, páginas, ou aplicações ligadas à internet via computador, telemóvel ou outro dispositivo capaz. Assim sendo, o termo *e-commerce* descreve essencialmente o suporte eletrónico às atividades económicas das empresas e a comercialização de bens e serviços por meio de canais digitais de venda (White-Baker, Hubona & Srite, 2019).

O termo proveniente do inglês *e-commerce* pode ser traduzido para o português como comércio eletrónico, comércio online ou comércio via internet (Dias, 2021). Processos de negócios eletrónicos, como o atendimento ao cliente via *chat*, microfone ou vídeo chamada, também estão incluídos no termo *e-commerce* (Hennessey et al., 2021). De acordo com Omar et al. (2021), o *e-commerce* também inclui o chamado *m-commerce*, que descreve a

---

<sup>2</sup> Checkout é um termo em inglês, oriundo da junção de duas palavras: check (verificar) e out (fora). Deste modo, o significado de Checkout é fechar uma conta ou dar baixa em algum tipo de processo já que o termo faz referência ao ato de sair, tal como o. serviço de processamento de compras ou o seu registo de saída.

compra e venda de produtos por meio de dispositivos ou aplicações móveis. O *e-commerce* pode ocorrer entre vários atores, tanto em negócios *Business-to-Business* (B2B)<sup>3</sup> quanto em negócios *Business-to-Consumer* (B2C)<sup>4</sup>, mas também em negócios *Consumer-to-Consumer* (C2C), sendo que o termo *e-commerce* é compreendido como uma subcategoria do termo *e-business* (Moriset, 2020).

A variedade de usos possíveis do *e-commerce* não se aplica apenas aos comerciantes, mas também às categorias de produtos (Colaço & de Abreu, 2022). Além da inexistência de área física de venda, a principal diferença para o retalho tradicional é que todo o processo de compra e pagamento é puramente eletrónico (Glocker & Piribauer, 2021). O contacto físico entre os atores, para se realizar a troca de produtos, depende do grau de digitalização do produto (Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020). Segundo Ratchford et al. (2022), na distribuição associada ao *e-commerce* é feita uma distinção entre produtos digitais (*e-book* ou *download* de música), e produtos não digitais (como por exemplo roupas) em que apenas estes últimos requerem uma troca física.

---

<sup>3</sup> Business-to-Business (B2B) expressão inglesa para o comércio estabelecido entre empresas que significa "de empresa para empresa".

<sup>4</sup> Business-to-Consumer (B2C) expressão inglesa para o comércio estabelecido entre empresas e consumidores que significa "de empresa para consumidores".



## **CAPÍTULO II:**

### **CONDIÇÕES ESTRUTURAIS DO RETALHO**

#### **2.1. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

De acordo com Hoffmann e Akbar (2019), o comportamento de compra determinará em grande parte o futuro do retalho. As condições económicas e políticas não só colocaram o comércio retalhista tradicional sob pressão, mas também mudaram o comportamento do consumidor (Mishra & Vishvas, 2019). Entende-se por comportamento do consumidor o comportamento de uma pessoa no seu papel de consumidor durante o processo de compra de bens e serviços (de Assis, 2011). Tal como o retalho, o comportamento do consumidor está sujeito a mudanças constantes, sendo uma das mudanças mais significativas as mudanças no equilíbrio de poder entre clientes e retalhistas, equilíbrio este causado pela relação de oferta de mercadoria, bens e serviços por parte dos retalhistas e poder de compra, exigências e expectativas por parte dos clientes (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). Segundo Lancelot, Mimoun e Slama (2022), o foco se mudou com o tempo do retalhista para o cliente, estando o cliente cada vez mais no papel do tomador de decisões. Os termos cliente e consumidor são usados, neste contexto, como sinónimos (Fernandes & Calamote, 2016).

Os principais motores dessa mudança no comportamento do consumidor são a digitalização, a globalização e o aumento da conectividade. Segundo Frenkel (2005), os meios de comunicação digitais estão cada vez mais envolvidos em atividades privadas e profissionais. Por meio da digitalização surgiu uma sociedade com múltiplas opções, isto é, devido à rede global de canais de comunicação, o consumidor pode escolher entre inúmeras opções de

compras (Wang et al., 2022). Portanto, é difícil para o retalhista avaliar ou prever como o consumidor se comportará (Nisar & Prabhakar, 2017). Definir um “cliente-tipo” tornou-se quase impossível, mas também o atendimento em massa aos consumidores é igualmente difícil, pois não existe mais um mercado de massa homogêneo (Kumar & Ayodeji, 2021). O cliente tornou-se mutável, mais informado e toma decisões híbridas (Hennessey et al., 2021). De acordo com Khan, Rezaei e Valaei (2022), não se trata apenas de preço, desempenho ou serviço, mas sim de tudo ao mesmo tempo, isto é, o cliente toma decisões com base no contexto em cujo qual se encontra envolvido. Para inspirar os clientes, apesar da variedade quase ilimitada de produtos e serviços, o retalho deve ter uma conexão com o ambiente do cliente (Kumar & Ayodeji, 2021). A componente emocional passa para o foco do relacionamento com o cliente, enquanto a velocidade com que os requisitos e as necessidades do cliente mudam, apresenta às empresas retalhistas novos desafios, muitas vezes com mudanças estruturais significativas para todo o modelo de negócio (Khan, Rezaei & Valaei, 2022).

E compreensivelmente, o cliente está ciente desta mudança de poder em seu favor, o que torna ainda maior a competição em favor da sua atenção por parte dos retalhistas (Gläß & Leukert, 2017). Vários requisitos, que em tempos anteriores poderiam ser vistos meramente como extras adicionais, se tornaram cada vez mais como exigências base por parte dos consumidores, isto são por exemplo o maior envolvimento, personalização e customização do cliente como fonte de ideias e exigências no processo de fabricação, design e produção do produto, possibilitado através de inovações tecnológicas cada vez mais avançadas (Roggeveen et al., 2021). Mas não só, elevadas exigências de qualidade dos produtos, uma relação custo-benefício adequada, atendimento e aconselhamento pessoal e individual ao cliente por parte de funcionários comprometidos com conhecimento especializado, tal como uma transparência sobre produção, preços e cadeias de valores dos retalhistas em termos de sustentabilidade, são igualmente importantes para uma maior retenção de consumidores (Yang et al., 2019). Quanto à importância direta do uso das novas tecnologias pode se salientar a importância de áreas de vendas com experiência inovadora e tecnológica, porém de fácil utilização, como parte de uma experiência de compra digital em rede perfeita, mas também o maior uso das redes sociais pela maior parte dos retalhistas a fim de interagir com os clientes (Inman & Nikolova, 2017). Os retalhistas que atendem a estas necessidades individuais tornam-se uma referência, ou seja, uma referência para outros retalhistas do setor

(Gläß & Leukert, 2017). Quanto mais os retalhistas implementarem estes requisitos, mais rápido o cliente os vê como padrão e exige serviços adicionais como um incentivo para comprar (Tolstoy et al., 2021).

### **2.1.1. MOTIVAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS**

De acordo com Gläß e Leukert (2017), o aumento da expectativa de vida e o envelhecimento da sociedade também atingiram o comércio, no sentido de que o grupo de consumidores mais velhos é uma parte crescente da sociedade. A chamada geração 50+ é considerada ávida para consumir e deve responder por mais de 2/3 das vendas no retalho nos próximos 10 anos, além de que as vendas destes clientes serem geradas principalmente por produtos nos segmentos da saúde e utensílios domésticos, o que faz com que este desenvolvimento requer um repensar e adaptar, especialmente para retalhistas que anteriormente direcionaram a sua gama de produtos, lojas e serviços, para um público-alvo mais jovem (Gläß & Leukert, 2017).

Outro desenvolvimento, segundo Bonfrer, Chintagunta e Dhar (2022), que determinará em grande parte o futuro do retalho tradicional é a urbanização. O consumidor é atraído pelas cidades, razão pela qual no início do século 21, mais de metade da população mundial vivia em cidades pela primeira vez (Yang et al., 2019). As pessoas escolheram as cidades como o centro de vida para o seu futuro, devido aos seus empregos atraentes e ao rápido aumento da qualidade de vida (Heinemann, 2017). Consequência: as localizações, principalmente nas zonas rurais, que já não correspondem às expectativas desta sociedade, vão desaparecendo gradualmente (Aldashev & Batkeyev, 2021). Para chegar onde está o público-alvo, muitos retalhistas tradicionais seguem para os centros, isto porque o sucesso das suas vendas depende inteiramente da localização das suas lojas (Ratchford et al., 2022). Portanto, os retalhistas devem competir pelos locais atrativos e limitados, e pelo espaço de retalho nos centros das cidades, e estar prontos e capazes de pagar as rendas cada vez mais crescentes (Pantano, Dennis & De Pietro, 2021).

### **2.1.2. INFORMAÇÃO DIGITAL**

Dizem nos Colaço e de Abreu (2022), que o cliente tem inúmeras possibilidades de realizar as suas compras. A internet móvel permite encher cestos de compras virtuais em qualquer lugar e a qualquer momento, consultar informações sobre retalhistas e produtos, e comparar ofertas (Omar et al., 2021). A facilidade de acesso a informação sobre preços, produtos e retalhistas deixa o consumidor mais informado do que nunca (Liu et al., 2021).

O consumidor opera num mundo quase inteiramente digital: o smartphone, as redes sociais e a internet em geral têm-se tornado parceiros constantes para a maioria da população, e isto em todas as situações da vida e do quotidiano (Li et al., 2020). Estes canais de comunicação também são usados em paralelo em smartphones ou tablets durante as compras na loja, por outras palavras, cada vez mais as compras estão a ser feitas por meio de dispositivos móveis (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022).

Heinemann (2017) também chega à conclusão de que o processo de compra por meio de dispositivos móveis está a ganhar importância, e o uso destes canais cria uma rede social, local e móvel. Ao localizar o cliente usando a função GPS de localização do smartphone com ajuda da internet móvel, torna-se possível criar novas possibilidades de encaminhamento de clientes para um ponto de venda específico nas proximidades, com ofertas personalizadas e selecionadas para este ambiente local (Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020). Com base neste conhecimento Heinemann (2017) conclui, que um retalhista, através da análise dos hábitos individuais dos seus clientes, pode desenvolver uma estratégia desenhada para o uso de oportunidades de marketing móvel e marketing local.

## **CAPÍTULO III:**

### **TENDÊNCIAS DAS LOJAS TRADICIONAIS**

Segundo Zhao e Bacao (2020) o comportamento do cliente tornou-se difícil de prever devido às rápidas mudanças nas condições sociodemográficas e políticas. Diversas empresas de consultoria têm tentado estudar a situação atual do retalho tradicional e as preferências de compra dos seus clientes (Saarijärvi et al., 2019). Se as empresas desejam reter os clientes híbridos e, muitas vezes voláteis, necessitam oferecer a eles um valor agregado real (Roggeveen et al., 2021). Gavilan et al. (2021) observam que a mudança de comportamento do consumidor, com os seus novos requisitos, necessidades e exigências, requer investimentos na implementação das tendências de desenvolvimento identificadas. Estas mudanças no comportamento do consumidor geralmente significam uma reestruturação completa do modelo de negócios, bem como um redesenho da jornada tradicional do cliente (Ho & Chung, 2020). Segundo Inman e Nikolova (2017), "jornada" é o percurso que um potencial cliente percorre ao longo de vários pontos de contacto com o retalhista durante o processo de compra. A "jornada do cliente" descreve as interações que as pessoas têm com uma empresa ao longo do tempo através de todos os canais disponíveis, desde o presencialmente, passando pelo telefone e correio, até ao digital, incluindo o digital móvel (Pantano, Dennis & De Pietro, 2021). A jornada do cliente preocupa-se com o que os clientes fazem, o que vivenciam, o que esperam e como se sentem com as interações que realizam com a empresa (Wang et al., 2022).

Para estar preparado para o futuro, a jornada do cliente deve, portanto, ser mutável e consistir em conceitos flexíveis, para que desta forma novas tendências e inovações tecnológicas

possam ser integradas num curto espaço de tempo (Malthouse, Krishnamurthi & Wang, 2015).

### **3.1. DIGITALIZAÇÃO DAS LOJAS RETALHISTAS**

A digitalização tem impacto em todo o processo de criação de valor dos produtos manufaturados, na concorrência, no comportamento do consumidor e no design do espaço de retalho (Hackfort, Lindgren & Prause, 2020). Explicam nos Gläß e Leukert (2017), que nenhum outro desenvolvimento penetra tanto na estrutura do retalho quanto a digitalização. Por um lado, a forte integração dos computadores na vida quotidiana da sociedade e, por outro, também as possibilidades decorrentes do crescimento das capacidades de armazenamento de dados (Gläß & Leukert, 2017).

O *boom* destas tecnologias digitais baseadas na internet e em uso no *e-commerce* levaram a uma rutura quase completa do retalho tradicional (Parwez, 2022). Segundo Dias (2021), o potencial oferecido por estas inovações tecnológicas tem, até agora, sido usado principalmente por meio do *e-commerce*. Para não perder clientes para concorrentes online mais ágeis, flexíveis e adaptados, vão-se delineando estratégias de implementação de tecnologias digitais no retalho físico (Islam et al., 2021). Isso requer modelos de negócios ágeis que possam ser adaptados às inovações digitais num curto espaço de tempo (Colaço & de Abreu, 2022). De acordo com Gavilan et al. (2021), esse potencial digital resulta num desafio de toda a infraestrutura do retalhista tradicional. Por exemplo, se além do espaço de retalho tradicional, a gama de produtos for também oferecida numa loja online, durante o processo de aquisição dos produtos deve ser considerada uma quantidade mais elevada do mesmo, já que se consegue alcançar mais clientes potenciais (Lagorio & Pinto, 2021).

#### **3.1.1. ANÁLISE DE DADOS E SISTEMAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI) NO RETALHO**

Os dados que o cliente deixa para trás ao longo da sua jornada digital, em redes sociais e em lojas tradicionais, podem ser combinados (Willems et al., 2017). Com base nos dados

coletados, o retalhista pode tentar criar perfis precisos de seus clientes (Inman & Nikolova, 2017). A finalidade de criar tais perfis sobre hábitos e necessidades de compra é para se obter um controle mais eficiente da gestão de compras, bem como um marketing mais direcionado (Hoffmann & Akbar, 2019). Como explica Heinemann (2017), a fim de responder aos requisitos do cliente nos vários canais e ser capaz de filtrar e usar os dados coletados, é necessária uma gestão estratégica de dados. A obtenção dos seus próprios dados, que retratam os hábitos de consumo dos próprios clientes do retalhista, é particularmente relevante no que diz respeito à competição por participação de mercado no setor (Bonfrer, Chintagunta & Dhar, 2022). Segundo Franke (2018), estes dados coletados oferecem a vantagem de não precisarem ser obtidos de fontes de terceiros, acessíveis ao público, que geralmente retratam apenas dados gerais sobre os consumidores de um determinado setor.

Explica nos Happeck (2017), que o uso eficiente e eficaz de muitas inovações digitais e técnicas, requer sistemas de TI em rede. A análise e o controle de dados devem ser vinculados e coordenados entre os canais (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). No entanto, para poder obter dados sobre os hábitos dos clientes, números de vendas e movimentos de mercadorias em tempo real, muitos retalhistas tradicionais precisam, segundo Gläß e Leukert (2017), primeiro digitalizar toda a cadeia de abastecimento. O uso de tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) ao longo das etapas do processo de entrega de mercadorias é adequado para isso (Cheung et al., 2015). A tecnologia RFID representa um sistema de identificação automática com o qual o fluxo de mercadorias e informações está vinculado (Tan & Sidhu, 2022). Especificamente, de acordo com Tan e Sidhu (2022), trata-se da comunicação entre um portador de dados acoplado à mercadoria, o chamado *transponder*, composto por um chip e uma antena, e um dispositivo de escrita ou leitura. Um campo eletromagnético é gerado pelo leitor, e essa energia e informações são trocadas entre o *transponder* e o leitor, enquanto a informação é transmitida através da antena do *transponder* (Tan & Sidhu, 2022). O leitor geralmente é conectado ao banco de dados do retalhista por meio de uma rede local, e os dados adquiridos podem ser inseridos, filtrados e analisados diretamente no sistema de gestão de dados (Wahab et al., 2021). Quando usada corretamente, a tecnologia RFID oferece uma ampla gama de opções para otimizar o sistema de gestão de mercadorias no retalho tradicional (Ovezmyradov & Kurata, 2022). Garantem a disponibilidade dos produtos por meio do controle dos níveis de stocks, e fazem uso da tecnologia para aumento da segurança e identificação do produto (Cagliano et al., 2012).

Além disso, explicam nos Condea, Thiesse e Fleisch 2012, que através do uso da tecnologia RFID se consegue salvar o histórico de compras de um cliente por meio de uma rede com um aplicativo móvel ou cartão de fidelidade, além de melhorar a gestão do relacionamento com o cliente por meio de recomendações de produtos compiladas individualmente. A criação de uma comunidade de clientes na qual recomendações e avaliações sobre o retalhista e os produtos podem ser trocadas tem um efeito positivo na fidelidade do cliente (Hsia et al., 2020).

Segundo Gläß e Leukert (2017), até que ponto a tecnologia RFID pode ser usada para coletar dados de clientes no futuro depende do desenvolvimento de regulamentações de proteção de dados. A utilização da tecnologia visa também o interesse do cliente, uma vez que as suas expectativas, em termos de disponibilidade do produto e relacionamento com o retalhista, podem ser atendidas de forma mais eficiente (Condea, Thiesse & Fleisch, 2012). No entanto, o consumidor só tem uma atitude positiva em relação a essas tecnologias se forem utilizadas de forma correta e os benefícios para a sua experiência de compra forem claramente reconhecíveis (Vlachos, 2014).

### **3.1.2. RETALHO OMNICAL**

Heinemann (2017) entende que a digitalização não afeta apenas a otimização da eficiência dos sistemas de gestão de mercadorias e gestão estratégica de dados, mas também redefine as oportunidades de vendas dos retalhistas tradicionais. A internet adicionou novos canais de vendas e aplicativos online, como uma loja online (Barth, Hartmann & Schröder, 2015). Um retalhista tradicional também pode usar esta nova variedade de canais para vendas e marketing dos seus produtos (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018). O cliente, por sua vez, também faz uso da variedade de decisões para seus processos de informação e compra (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). Impulsionado pela crescente rede global por meio da internet e pela multiplicidade de canais disponíveis para o processo de informação e decisão de compra, o cliente agora está em contacto com o retalhista, principalmente, em mais de um ponto de contacto até que a decisão de compra seja tomada (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). Para reagir a essa mudança no comportamento do cliente e no processo de compra, Heinemann (2017) relata que alguns retalhistas tradicionais estão a adotar uma estratégia

chamada de “multicanal”. Como parte da estratégia multicanal, as mercadorias também são disponibilizadas nas lojas online, para além da oferta no espaço de retalho tradicional (Cook, 2014).

Com a disseminação da internet móvel e das redes sociais, o cliente tem recebido um maior número de fontes de informações sobre preços, produtos e retalho, que não se limitam ao canal de venda online do retalhista tradicional (Wang et al., 2022). O consumidor conectou-se, segundo Zhang e Zhang (2021), permanentemente em rede global e digitalmente no seu ambiente residencial. Para não permitir que essa rede digital do cliente termine no retalho físico, ela também deve ocorrer de forma semelhante entre os canais de vendas online e offline (Hsia et al., 2020). Para corresponder a este grau de rede, a abordagem multicanal deve ser desenvolvida de forma que as vendas online e offline de um retalhista não sejam vistas separadamente, mas sim integradas (Ratchford et al., 2022). O chamado comércio “omnicanal” é entendido como tal (Wang et al., 2022).

Em comércio omnicanal, a vinculação e integração contínua de canais de vendas e marketing sob uma identidade de marca coesa é fundamental (Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020). Em contraste com a abordagem multicanal, eles também incluem canais móveis, como o smartphone do cliente, incluindo as suas diversas aplicações e redes sociais exclusivas, como relatam Gläß e Leukert (2017). Se uma estratégia omnicanal for desenhada, as vendas e a experiência dos vários canais não devem ser visualizadas e projetadas separadamente, mas fazerem parte de um conceito integrador que engloba todos estes segmentos (Omar et al., 2021). Explica nos Cook (2014), que o nível de experiência de compra nos vários canais deve ser o mesmo do ponto de vista do cliente. Isso pode ser realizado por meio de um design baseado em dados do cliente (Inman & Nikolova, 2017). Por meio do uso da tecnologia RFID e da gestão central de dados, pode-se garantir que as informações coletadas sobre o cliente, tanto online como offline, não sejam perdidas durante a troca de canais (Gläß & Leukert, 2017). Estes dados coletados enriquecem os perfis de clientes criados, com informações detalhadas que podem ser usadas para um design personalizado e direcionado do processo de compra de cada cliente individual (White-Baker, Hubona & Srite, 2019).

Podemos subdividir o comportamento do consumidor em algumas subcategorias, de forma a facilitar e uniformizar o seu comportamento, e um dos comportamentos de consumidores

mais proeminentes é o, na língua inglesa, designado ROPO (“*research-online-purchase-offline*”), que pode ser usado para descrever o comportamento do cliente, quando antes de comprar um produto numa loja tradicional físico, primeiro faz uma comparação de preços entre vários fornecedores e pesquisa as propriedades e classificações dos produtos via online (Pantano, Dennis & De Pietro, 2021). Outro comportamento emergente é o chamado “*click and collect*”, conceito este no qual o cliente faz o pedido dos produtos na loja online de um retalhista, mas estes não são entregues em casa, pois são recolhidos na loja tradicional do retalhista (Zhou et al., 2021).

Hsia et al. (2020) explica que a estratégia multicanal é favorável e indicada para ser adotada diante destes novos tipos de comportamentos por parte dos consumidores. No entanto, com o uso generalizado de smartphones com acesso móvel à internet, ainda outras formas de comportamento passaram a surgir no processo de compra, o chamado “*webrooming*”, e a sua contraparte, o “*showrooming*” (Li et al., 2020). O *webrooming* descreve um processo de compra no qual o cliente, enquanto está na loja tradicional, pesquisa informações adicionais online, além das informações que ele encontra na própria loja, mas acaba por finalizar a compra do produto na sua forma tradicional (Ratchford et al., 2022). Em contraste com o comportamento ROPO, o cliente não precisa estar em casa para fazer pesquisas online (Xu, Wang & Wang, 2021). Em vez disso, informações adicionais podem ser convenientemente acessadas na loja, quer através do smartphone do cliente, quer através dos tablets disponibilizados na loja para solicitar informações e/ou efetuar pedidos (Pillai, Sivathanu & Dwivedi, 2020). O comportamento oposto é chamado de *showrooming*, comportamento este no qual o cliente obtém as informações na loja tradicional, na qual também testa os produtos com antecedência, mas que, no entanto, executa a sua compra do produto posteriormente na loja online ou por meio de um dispositivo móvel (Omar et al., 2021). Com este comportamento, explica nos Pillai, Sivathanu e Dwivedi (2020), existe o risco de perda do cliente para o retalhista tradicional, o que se traduz no cenário de que, após o teste físico, o cliente adquire os produtos de outro retalhista online. No entanto, em tempos de constante rede digital do cliente, essa perda tem que ser aceite, já que o cliente por norma espera ter todo o tipo de informações móveis enquanto se encontra na loja tradicional (Malthouse, Krishnamurthi & Wang, 2015).

Aplicado corretamente, o conceito omnicanal oferece uma variedade de potenciais para o valor agregado do retalhista tradicional e também oferece ao cliente novas formas de fazer

as suas compras (Islam et al., 2021). Gläß e Leukert (2017) explicam, que a experiência de compra se torna mais conveniente para o cliente e pode ser mais bem integrada no seu dia-a-dia. As compras podem ser feitas independentemente da hora e do local, visto que o retalhista também pode ser contactado fora do horário de funcionamento de uma loja tradicional e as informações sobre disponibilidade e preços podem ser consultadas a qualquer momento (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). O cliente, por um lado, pode comprar produtos específicos que, de outra forma, só são oferecidos na loja online, enquanto o retalhista, por outro lado, tem a possibilidade de incluir em seu portfólio produtos que, de outra forma, não poderiam ser oferecidos devido ao espaço limitado de retalho (Kumar & Ayodeji, 2021). A presença em diversos canais também aumenta a visibilidade do retalhista, o que torna os canais online em mais do que apenas canais de venda adicionais (Ho & Chung, 2020). Como parte de uma estratégia omnicanal, os aplicativos online funcionam também como “*branding*” (construção de marca) (Nisar & Prabhakar, 2017). Usando o canal de vendas online adicional, White-Baker, Hubona e Srite (2019) explicam que pode ser abordado um grupo-alvo mais internacional e ter se acesso a mercados globais, enquanto clientes que estão longe de lojas tradicionais também podem ter acesso aos produtos.

Quando questionados sobre como os canais devem ser ponderados num conceito omnicanal, as opiniões de especialistas em retalho e os resultados dos estudos sobre o comportamento omnicanal dos consumidores, indicam que o retalho omnicanal precisa de uma estratégia de crescimento multicanal, porque no final das contas as vendas totais são decisivas e não interessa por meio de qual canal a maioria das vendas é gerada (Heinemann, 2017). As quedas nas vendas do retalho tradicional podem, portanto, ser compensadas pelas vendas nos canais online, explicam Gläß e Leukert (2017). Heinemann (2017) e Gläß e Leukert (2017) concordam que, no contexto de um conceito omnicanal, além das redes sociais, canais como o catálogo tradicional de cada época de vendas devem ser usados, apesar de serem da geração 50+. A integração de tais canais é importante para manter a confiança e a aceitação da integração de novas tecnologias no mundo das compras deste grande público-alvo e grupo de clientes de alto poder aquisitivo (Roggeveen et al., 2021). A razão pela qual é difícil para os especialistas em retalho formular um conceito omnicanal universalmente aplicável é, em grande parte, porque a formulação real não está com os retalhistas, mas sim com o cliente (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). É ele quem, em última análise, determina o peso dos canais por meio das suas decisões de compra, enquanto o retalhista só pode tentar criar um

conceito o mais ágil possível, que se adapte às tendências de mudança do cliente e ao surgimento de novos canais (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018).

### **3.2. DESIGN DA LOJA**

O comportamento do cliente em rápida mudança, bem como as inovações técnicas, afetam o design do espaço de retalho, além da jornada do cliente e do sistema de controle de stocks (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018). A loja tradicional ainda é um forte canal de vendas, porém, os retalhistas estão a ser pressionados por estratégias de digitalização e omnicanal para se desviar das formas previamente estabelecidas de apresentação de produtos e para criar espaço para novos segmentos de inovação (Glocker & Piribauer, 2021). Ratchford et al. (2022) explicam, que com o objetivo de redesenhar a área tradicional de acordo com as exigências da tecnologia e dos consumidores, é necessário esclarecer qual será o papel da loja no contexto do conceito omnicanal. Será que a área de vendas fixas será apenas a vitrine do retalho online no futuro, ou será que ela se deve tornar um ponto de contacto de serviço para o cliente, ou ainda um lugar de experiência e inspiração (Hennessey et al., 2021)?

O vínculo entre o negócio físico e a presença online está a ganhar importância, e os requisitos, segundo um ponto de venda moderno, são que haja perfeita interação e integração da área tradicional com os outros canais oferecidos (Tolstoy et al., 2021). A loja é, portanto, um aspeto central da estratégia de comunicação, e continuará a ser a ferramenta de marketing mais importante no futuro (Mishra & Vishvas, 2019). A loja tradicional deve transmitir uma imagem uniforme por meio de seu design, isto porque o espaço de retalho forma um todo com o produto, as redes sociais, os aplicativos online e a filosofia da marca (Gläß & Leukert, 2017). Segundo Wang et al. (2022), é absolutamente essencial que a percepção de uma imagem uniforme também ocorra do ponto de vista do cliente, desde os seus pontos de contacto, a sucursal deve corresponder ao mundo digital do cliente, transmitir os valores da empresa e ao mesmo tempo enfatizar com habilidade o valor acrescentado que o cliente aprecia nas lojas tradicionais, conseguindo isso através do tato e da estética. Se se combinar estes requisitos com as possibilidades de digitalização para o design do espaço de retalho,

existem essencialmente três conceitos para futuras filiais: o *showroom* digital, a área de serviços e a área de experiência do produto (Heinemann, 2017). Todos os três conceitos são baseados em aplicativos, devido à disseminação e uso de smartphones no processo de compra, e o que estes conceitos de loja identificados têm em comum é que eles perseguem o objetivo, embora de maneiras diferentes, de oferecer ao cliente uma experiência de compra perfeita (Heinemann, 2017).

### **3.2.1. CONCEITO DE *SHOWROOM* DIGITAL**

A abordagem da loja tradicional como *showroom* digital atribui à loja o papel de uma espécie de vitrine para o retalho online, dentro do conceito omnicanal (Heinemann, 2017). Explica Heinemann (2017), que em teoria, o processo de compra em tal *showroom* deve ser executado da seguinte forma: Cada produto está disponível em uma versão única na loja para fins de exposição (Zhou et al., 2021). O cliente pode pesquisar o produto selecionado por meio de um código QR com o aplicativo do retalhista, especificar a cor e o tamanho desejados e fazer com que o produto seja levado diretamente ao vestiário disponível mais próximo (Ovezmyradov & Kurata, 2022). O ideal é que o produto possa ser pago diretamente pelo aplicativo e assim o cliente não ter preocupações ao sair da loja, o que economiza ao cliente o tempo de espera pelo pagamento e ao retalhista o espaço que a área de *checkout* ocuparia (Wahab et al., 2021). Explicam Cagliano et al. (2012), que para segurança das mercadorias e informações para o cliente sobre disponibilidade e opções de entrega, o uso da tecnologia RFID, que acompanha o produto, é novamente uma opção. As vantagens de tal formato para o cliente são que ele pode ver toda a linha sem a presença física dos produtos, e que a mercadoria também pode ser entregue diretamente em casa, dependendo das necessidades (Pantano, Dennis & De Pietro, 2021). O valor agregado do retalho tradicional ainda é amplamente mantido neste conceito de loja, uma vez que cada produto está numa versão simples dentro da loja, e diferentes versões podem ser visualizadas no aplicativo, o que faz com que o retalhista possa reduzir o espaço físico dentro da loja e assim apresentar mais produtos ao cliente (White-Baker, Hubona & Srite, 2019). Isso oferece um grande potencial de economia de custos, o que é particularmente relevante em vista dos preços

crescentes de arrendamento para os locais mais cobiçados no centro da cidade (Opolski et al., 2021).

### **3.2.2. CONCEITO DE ÁREA DE SERVIÇOS**

O conceito de loja que funciona como área de serviços estabeleceu-se como o padrão para muitos retalhistas tradicionais para conectarem digitalmente serviços e ofertas online e offline (Heinemann, 2017). Explica também Heinemann (2017), que o principal objetivo deste conceito de loja baseado em tecnologia é fortalecer as vendas no retalho tradicional por meio de sinergias entre os canais de venda e assim atrair os clientes de volta às lojas tradicionais, clientes estes que têm as seguintes expectativas de uma loja conectada e moderna: Deve ser possível encomendar a mercadoria online, retirá-la na loja e, conforme necessário, ser feito o pagamento primeiro (Bonfrer, Chintagunta & Dhar, 2022). Esse requisito pode ser atendido com a oferta de uma área chamada de “*click and collect*” na loja, na qual o cliente pode fazer o pedido online (Hänninen & Paavola, 2021). As mercadorias compradas online devem poder ser devolvidas na loja tradicional, numa área de devolução, onde poderão ser inspecionadas e eventualmente concertadas por colaboradores qualificados (Krey, Picot-Coupey & Cliquet, 2022). Os produtos que não estão em stock, na loja física, devem ser visíveis digitalmente dentro da loja em caso que o cliente faça o pedido dos mesmos, isto é, via aplicação móvel da loja, tablets ou telas sensíveis ao toque dentro da loja ou através da ajuda de funcionários presentes (Kumar & Ayodeji, 2021). As informações adicionais do produto e o histórico de compras e devoluções do cliente individual devem estar disponíveis em tempo real (Inman & Nikolova, 2017). Isso permite que ele receba informações adicionais sobre serviços e produtos, bem como recomendações personalizadas, além de evitar que o cliente compre o produto de outro fornecedor online caso o produto não estiver disponível fisicamente no momento do pedido (Li et al., 2020). Igualmente importante são preços uniformes em todos os canais de venda e a possibilidade de comparação de preços no local físico de venda, o que pode ser alcançado pelo retalhista na forma de etiquetas de preços dinâmicas digitais que se ajustam em tempo real ao preço solicitado online (Islam et al., 2021). Por último, campanhas ou cupões de descontos e fidelização através de cartões de clientes devem ser resgatáveis tanto na loja física tradicional

quanto na loja online, alcançado mais uma vez através do aplicativo multicanal que salva dados e o status do cliente numa base de dados central (Omar et al., 2021).

Todos os requisitos, explica (Heinemann, 2017), acima, não apenas fornecem valor agregado para o cliente, mas também oferecem maior potencial de vendas para o retalhista. Para que o cliente seja informado sobre os serviços oferecidos, é necessário que o empregado da loja os capte ativamente e, caso tenham interesse, forneçam informações relevantes sobre os produtos e ofereçam um atendimento personalizado.

### **3.2.3. CONCEITO DE ÁREA DE EXPERIÊNCIA**

De forma a cativar o interesse do cliente, Heinemann (2017) explica que o espaço de retalho se deve tornar num lugar de experiência e inspiração individual centrada no cliente. Para criar este mundo de experiência, Heinemann (2017) sugere quatro componentes complementares, a partir das quais uma experiência de compra única deve ser criada: serviços adicionais no ponto de venda, segmentos de realidade virtual, realidade aumentada e merchandising visual.

A principal razão para a crescente difusão de serviços de experiência adicional no ponto de venda é que os clientes chegam à loja com um enorme conhecimento do produto (Bonfrer, Chintagunta & Dhar, 2022). O seu tempo de permanência é reduzido pelo tempo economizado, que seria necessário para a recolha de informações, portanto, é importante criar novos incentivos que levem a uma permanência mais longa dentro da loja (Gläß & Leukert, 2017). O cliente não deve perceber a loja apenas como um local para fazer as suas compras, mas mais como um ponto de encontro, e para conseguir isso, o cliente deve perceber o valor agregado do retalho tradicional num nível emocional (Khan, Rezaei & Valaei, 2022). A componente emocional do relacionamento com o cliente pode ser integrada em serviços ou experiências personalizadas e pode ocorrer em conjunto com a gama de serviços oferecidos por uma loja orientada para a experiência (Mishra & Vishvas, 2019).

Se os clientes passam muito tempo na loja, a probabilidade de compras por impulso aumenta, porque eles lidam mais intensamente com a experiência das mercadorias na superfície física (Hänninen & Paavola, 2021). Para as lojas tradicionais, isto significa uma visão de vários

aspectos do mundo do cliente, e a partir dos dados recolhidos sobre os hábitos dos mesmos, os funcionários podem, por sua vez, fazer recomendações mais precisas sobre os produtos e aumentar a qualidade das consultas (Franke, 2018).

Um mercado que ainda está nos estágios iniciais de desenvolvimento é o de tecnologia de realidade virtual (Zhang & Zhang, 2021). Por muito tempo, a tecnologia foi vista como um artifício técnico que tem pouca relação com o design da loja, no entanto, ele se desenvolveu de tal forma que um valor agregado tangível e adicional pode ser criado para o cliente (White-Baker, Hubona & Srite, 2019). Enquanto a tecnologia ainda é relativamente desconhecida para seu uso em lojas tradicionais, ela oferece ao cliente o potencial de criar uma experiência de compra especial com a qual o retalhista pode se destacar da concorrência (Gläß & Leukert, 2017). O grande benefício dos segmentos de realidade virtual para os retalhistas é que os produtos podem ser apresentados de maneira realista, sem estar fisicamente na loja (Liu et al., 2021). Mesmo produtos que antes eram apenas configuráveis na página web, podem ser projetados diretamente dentro da loja conforme desejado e sob a supervisão do cliente (Liu et al., 2021). Dessa forma, explica Happeck (2017), as solicitações dos clientes para uma maior personalização e envolvimento no processo de design do produto podem ser atendidas.

Os segmentos de realidade virtual podem ser usados de várias maneiras para promover vendas no contexto do redesenho da apresentação de produtos tradicionais, por exemplo, na forma de vitrines interativas (Liu et al., 2021). Mesmo fora do horário comercial, os clientes podem usá-los para pesquisar produtos usando um código com o seu smartphone e são encaminhados diretamente para a loja online do retalhista, o que evita que o cliente seja perdido ao mudar de canal de venda, para outra loja online (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022). Na indústria de roupas em particular, já existem alguns exemplos de integração bem-sucedida de tecnologia de vitrines virtuais no ramo (Zhang & Zhang, 2021). Em vez de ser capaz de inspecionar e pesquisar online, apenas usando um tablet, tentar usar aplicativos de realidade virtual é comparável a tentar fisicamente o produto (Hsia et al., 2020). Após a confirmação do valor acrescentado para o cliente na fase de teste, estão a decorrer os trabalhos de desenvolvimento em forma de vestiário totalmente inteligente (Pillai, Sivathanu & Dwivedi, 2020). Inicialmente, explica Heinemann (2017), foram feitos maiores investimentos na digitalização da apresentação das mercadorias e o vestiário foi mantido na sua forma tradicional, mas agora reconhece-se o grande potencial de vendas que reside numa

cabine digital. No entanto, a implementação é muito mais complexa, uma vez que vários canais offline e online têm que interagir uns com os outros em tempo real (Ratchford et al., 2022). Depois que a interação amadureça, no entanto, ela pode mudar significativamente o processo de compra do cliente nos próximos anos (Willems et al., 2017).

O uso contínuo da tecnologia RFID também é um pré-requisito para um vestiário digital (Ovezmyradov & Kurata, 2022). A tecnologia usa etiquetas nos produtos para identificar qual cliente o levou para dentro da cabine de vestiário (Ovezmyradov & Kurata, 2022). Na cabine, o cliente pode visualizar a disponibilidade e outros modelos num ecrã sensível ao toque (Ovezmyradov & Kurata, 2022). Se o cliente selecionar um produto, ele será exibido para um empregado da loja num tablet e levado para a cabine (Cheung et al., 2015). Para poder oferecer esse serviço, o dispositivo deve estar conectado ao sistema de controle de stocks do armazém, enquanto o cliente poder aceder à sua conta online pelo dispositivo e pagar diretamente na cabine de vestiário (Condea, Thiesse & Fleisch, 2012). Ao se conectar, a loja tradicional, com os dados online do cliente, além das variantes do produto, outras recomendações personalizadas podem ser feitas, e dessa forma, o consumidor recebe um serviço a que antes só estava acostumado na loja tradicional (Wahab et al., 2021).

Além da cabine personalizada, também é feito o trabalho de *login* nas contas das redes sociais do cliente, por meio do ecrã sensível ao toque (Zhou et al., 2021). Desta forma, para além das recomendações do *staff*, o cliente deverá poder obter em tempo real opiniões e recomendações de amigos e da comunidade da marca (Wang et al., 2022). Na melhor das hipóteses, a cabine também interage com o smartphone do cliente e permite que códigos de desconto online e *vouchers* que foram coletados no aplicativo do retalhista sejam resgatados (Liu et al., 2021). Durante uma prova digital, grandes quantidades de dados podem ser recolhidas sobre o cliente, que ele geralmente revela de boa vontade para ter uma experiência de compra ainda mais individualizada de acordo com as suas necessidades (Zhang & Zhang, 2021). Os dados recolhidos, em última análise, ajudam o retalhista a prever quais são os produtos que o cliente tem maior probabilidade de comprar em seguida, o que pode fazer com que a gestão de compras possa ser controlada de uma forma mais direcionada de acordo com as necessidades dos clientes (Ho & Chung, 2020).

Além da tecnologia de realidade virtual, o uso de realidade aumentada para o retalho tradicional também está a tornar-se cada vez mais importante, isto é, a tecnologia foi

inicialmente usada mais por fornecedores online que tentam imitar a experiência tátil dos produtos numa loja tradicional usando *webcams* (Hennessey et al., 2021). A loja tradicional também pode usar a tecnologia para utilizar o potencial do comércio online, por exemplo por meio de configurações de produtos que antes só podiam ser personalizados online (Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020).

A tecnologia é particularmente relevante, explicam Gelbrich, Müller e Wünschmann (2018), quando o cliente está prestes a comprar um artigo que pressupõe um alto grau de pesquisa anteriormente feito pelo cliente. Neste caso, o cliente informa-se intensamente sobre os produtos e preços e tenta pesar como o produto poderia parecer integrado no seu ambiente de vida (Nisar & Prabhakar, 2017). Uma mesa de centro, por exemplo, pode ser inserida com naturalidade na sala de estar do cliente por meio de realidade aumentada (Liu et al., 2021). Até o momento, o retalho tradicional só tem conseguido oferecer essa experiência e o serviço de aplicativos de realidade aumentada se o cliente possuir um smartphone com essa tecnologia (Pillai, Sivathanu & Dwivedi, 2020).

Para poder oferecer ao cliente uma experiência única e especial, o reclame visual, vinculado à realidade virtual e aumentada é cada vez mais importante (Zhang & Zhang, 2021). Reclame visual significa essencialmente a otimização da apresentação de produtos para promoção de vendas através da utilização de vários conceitos de iluminação, ambiente e decoração (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018). O objetivo das estratégias visuais é criar projetos relacionados ao usar óculos de realidade virtual em tais conceitos de design, e assim cada cliente pode fazer uma experiência de compra sempre nova e personalizada, sem ter que fazer grandes investimentos (Heinemann, 2017).

Gelbrich, Müller e Wünschmann (2018) relatam que, a instalação de elementos lúdicos na loja também tem demonstrado aumentar a motivação e promover as vendas. O cliente pode usá-los por meio de várias ações, por exemplo acumular pontos na loja, como entrar na loja ou jogar um jogo na aplicação do retalhista, que levam à conquista de um determinado status, e assim que isso for alcançado, os pontos geralmente podem ser resgatados online ou na loja na forma de cupões ou códigos de desconto (Hsia et al., 2020). Este conceito de design orientado para a experiência é conhecido como a “gamificação” do retalho tradicional (Wagner, Schramm-Klein & Steinmann, 2020).

No entanto, um projeto de loja orientado para a experiência não é adequado para todas as categorias de compras, por exemplo para produtos de estilo de vida, os consumidores esperam um design de loja mais inovador e moderno (Zhou et al., 2021). Ao fazer compras com a finalidade puramente de atender às necessidades, como compras de supermercado orientadas para o preço, o cliente dá maior importância à conveniência e ao acesso às mercadorias (Gläß & Leukert, 2017).

Todos os três conceitos são geralmente vistos inicialmente com um certo ceticismo pelo cliente (Heinemann, 2017). Gläß e Leukert (2017) explicam, que muitas vezes não está claro como as inovações e serviços digitais conseguem tornar a experiência de compra mais rápida, fácil e conveniente. Para criar aceitação e confiança, o valor agregado que resulta dos aplicativos digitais deve ser claramente visível para o cliente e funcionar perfeitamente quando usado (Gläß & Leukert, 2017).

### **3.3. MARKETING DAS REDES SOCIAIS**

O avanço da digitalização e da internet não para diante das medidas de marketing e reclame de um retalhista (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018). Os meios de comunicação clássicos experimentados e testados, como a TV, a rádio, as revistas e os jornais, não são mais os meios mais adequados para alcançar os clientes modernos (de Assis, 2011). Isso deve-se principalmente ao facto de que eles não estão suficientemente integrados no mundo digital do cliente e as suas preferências específicas não correspondem mais à forma como são atendidas (Hackfort, Lindgren & Prause, 2020). Para contrariar esta situação, os instrumentos de comunicação devem ser redefinidos a partir da análise do processo de compra e do comportamento de utilização dos vários canais do grupo de clientes (Opolski et al., 2021). Segundo Cook (2014), os clientes preparam cada vez mais as suas decisões de compra fora da loja, e embora os meios de comunicação tradicionais continuem a ser incluídos na decisão de compra, geralmente são apenas o gatilho para a compra. Um grande número de consumidores atuais usa as avaliações de outros clientes para saber mais sobre a variedade, os preços e os serviços oferecidos, antes ainda de visitar a loja (Pantano, Dennis & De Pietro, 2021). A busca por informações e inspiração geralmente ocorre online através

das redes sociais ou das páginas web das lojas (Pantano, Dennis & De Pietro, 2021). Atualmente, nestes locais, as avaliações de outros usuários ou consumidores gozam de um alto grau de credibilidade junto do cliente, tal como também nos indica Lancelot, Mimoun e Slama (2022).

A contrapartida dos meios clássicos de comunicação de massa, como o rádio ou um anúncio comercial de televisão, são as redes sociais (Hoffmann & Akbar, 2019). Em vez de uma abordagem impessoal, um diálogo pode ocorrer, por um lado, entre o retalhista e o cliente e, por outro lado, entre vários clientes (Caetano, 2018). Um *spot* publicitário televisivo ou de rádio não pode ser direcionado a um grupo-alvo de clientes tão específico quanto o conteúdo nas redes sociais, que pode ser distribuído de maneira mais direcionada (Dias, 2021). Gläß e Leukert (2017) explicam, que a frequência com que um anúncio foi visto, e se o efeito desejado ocorreu, podem ser lidos diretamente a partir do feedback do cliente na forma de números de clique ou comentários na página. Se um cliente se inscrever nos canais online de um retalhista para obter informações regulares, pode-se presumir que ele está interessado nos produtos (Khan, Rezaei & Valaei, 2022). O retalhista pode entrar num diálogo bidirecional com o cliente e trocar ideias sobre desejos e necessidades individualmente, e esse tipo de interação oferece novas oportunidades para aquisição de novos clientes e manutenção mais intensiva do relacionamento regular com o cliente habitual (Nisar & Prabhakar, 2017). A esse respeito, e de acordo com Roggeveen et al. (2021), as redes sociais devem receber uma prioridade mais alta no contexto da estratégia de comunicação do que tem acontecido até agora.

As redes sociais são aplicativos baseados na internet nos quais todos podem criar um perfil, trocar ideias com outros membros e conectar-se globalmente (Frenkel, 2005). Com a opção de enviar conteúdo de texto, fotos e vídeos, os membros de tal rede ou fórum podem descobrir sobre as experiências de outros membros com um determinado retalhista ou os seus produtos (Hoffmann & Akbar, 2019). Desta forma, diz Heinemann (2017), ocorre uma troca global de pontos de vista sobre o serviço, a confiabilidade ou os produtos de um retalhista, que ultrapassa o alcance local da propaganda boca a boca.

Heinemann (2017) explica, que para criar uma presença nestes canais de redes sociais, os retalhistas devem cumprir alguns pré-requisitos: Deve-se garantir que o retalhista tenha identificado os canais que se enquadram no seu conteúdo e que são relevantes para o sucesso

económico (Hoffmann & Akbar, 2019). Além disso, é aconselhável fazer avaliações de como o grupo-alvo reage a eles e que comportamento é esperado, isto porque a mera presença do canal não é suficiente para o cliente moderno (Saarijärvi et al., 2019). Em vez disso, espera-se um diálogo intensivo e pessoal, além de que os canais selecionados deverem ser atualizados regularmente com conteúdos relevantes que ofereçam ao cliente o valor agregado de uma consultoria adicional fora da loja (Kumar & Ayodeji, 2021). Os canais individuais são conectados ao máximo entre si, e por meio das redes sociais, as inovações ou serviços da loja podem ser divulgados à um grande grupo-alvo sem que eles tenham que estar dentro da loja (White-Baker, Hubona & Srite, 2019). A imagem de marca e o *branding* da empresa devem ser usadas de forma consistente e transmitida em todos os canais, a fim de ganhar gradualmente a confiança do cliente (Einstein, 2017).

De acordo com Heinemann (2017), se esses requisitos forem suficientemente atendidos do ponto de vista do cliente, os retalhistas podem procurar alcançar metas estratégicas de marketing com a sua presença nas redes sociais, metas essas que sejam realistas como por exemplo: Apresentar a expertise do próprio retalhista numa área específica e comunicá-la com sucesso (Hsia et al., 2020). Isso, por sua vez, pode aumentar as vendas e ajudar a aumentar a visibilidade online, o que faz com que através do amplo uso de vários canais, novos grupos-alvo também podem ser alcançados (Mateos-Mínguez, Arranz-López & Soria-Lara, 2022). Igualmente importante é a recolha de dados de contacto e informações sobre decisões e preferências de compra avaliando os perfis de redes sociais dos clientes, que anteriormente tinham que ser adquiridos de terceiros (Inman & Nikolova, 2017). Num conceito omnicanal integrado, esses dados de redes sociais podem fluir para o sistema central de gestão de dados e complementar os perfis de cliente criados, assim sendo o objetivo das redes sociais é oferecer ao cliente valor acrescentado através do contacto pessoal direto que vai além dos pedidos de compra e ofertas dos meios de comunicação tradicionais como a TV e a rádio (Gläß & Leukert, 2017).

Além de oportunidades relevantes para retalhistas, a rede global por meio das redes sociais também traz alguns desafios, isto é, a internet e as avaliações de outras pessoas estão entre as fontes de informação mais confiáveis para muitos consumidores (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018). A forma como o retalhista lida com as avaliações e também com as críticas pode influenciar significativamente a decisão de compra, e o maior desafio da página web e do uso das redes sociais, segundo Heinemann (2017), está no diálogo do retalhista

com o cliente. Investimentos em equipas treinadas no uso de redes sociais são, portanto, tão importantes quanto o uso de inovações tecnológicas, o que significa para o retalhista, que é importante verificar os termos de pesquisa que conduzem ao seu negócio e a responder a críticas positivas e negativas de forma regular (Heinemann, 2017). Heinemann (2017) explica que esse é um dos motivos pelos quais muitos clientes incluem a internet no processo de decisão de compra para realizar comparações orientadas a preços. Se as ofertas de dois revendedores forem semelhantes, as avaliações geralmente decidem qual deles o cliente escolherá (Einstein, 2017). O problema é que o próprio retalhista tem pouca influência nas avaliações que determinam a sua imagem online, porque para evitar a perda de confiança do cliente, os comentários negativos não podem ser simplesmente excluídos (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018).

### **3.4. MARKETING MÓVEL**

Omar et al. (2021) explicitam, que devido à proliferação de smartphones com acesso móvel à internet, as redes sociais não são mais utilizadas isoladamente, mas como parte das redes locais, sociais e móveis. O processo de troca de informações ocorre cada vez mais por meio de dispositivos digitais e não está vinculado a um local fixo (Islam et al., 2021). O cliente espera, portanto, o mesmo grau de rede de aplicativos e ofertas digitais entre o smartphone e a loja (Malthouse, Krishnamurthi & Wang, 2015). O retalhista pode usar esse desejo de *networking* como uma oportunidade, por um lado, de atrair clientes para a loja com ofertas direcionadas e, por outro lado, interagir com eles na loja por meio do smartphone (Zhou et al., 2021). Se o cliente estiver nas proximidades de uma loja fixa, ofertas específicas e informações sobre horários de funcionamento ou disponibilidade de produtos podem ser enviadas para o smartphone com base na sua localização (Zhang & Zhang, 2021). Os chamados serviços baseados em localização permitem que o cliente faça comparações sobre disponibilidade e preços com fornecedores online, bem como com as filiais que se encontram próximas (Willems et al., 2017). O retalhista, por sua vez, pode abrir novas oportunidades de marketing localizando e utilizando smartphones na loja (Gelbrich, Müller & Wünschmann, 2018). Além disso, no futuro, as ofertas podem ser adaptadas ainda mais

especificamente às suas necessidades, fornecendo informações sobre a localização e o histórico de compras de um cliente (Heinemann, 2017).

Ao incluir o smartphone no processo de compra, o cliente faz procuras totalmente novas no equipamento técnico de uma loja, desde uma função de navegação como parte de um aplicativo até ao acesso gratuito à internet na loja (Gläß & Leukert, 2017). Graças ao design da loja baseado no aplicativo, as campanhas do cliente dentro da loja podem ser registadas e recompensadas com códigos de desconto e cupões, sendo o fator decisivo os clientes usarem este aplicativo, para que os dados do cliente e os coupons coletados online e offline serem retidos durante a troca de canais (Wang et al., 2022). Segundo Xu, Wang e Wang (2021), a relação de poder entre o cliente e o retalhista também é evidente nas atividades de marketing móvel. É o cliente quem determina quando e em que medida entrará em contacto com o retalhista e quando deseja aceder a determinadas informações (Lancelot, Mimoun & Slama, 2022).

Antes que um retalhista possa entrar em contacto com o cliente por meio do seu smartphone, o cliente deve primeiro ter a opção de recusar esse tipo de contacto ou de concordar com as condições, além de o cliente poder especificar as informações com as quais desejar ser contactado (Inman & Nikolova, 2017). E diz Heinemann (2017), que quanto mais o retalhista aprende sobre as preferências de cada cliente, mais direcionado o marketing móvel pode ser. Por exemplo, o cliente só pode ser contactado se as ofertas estiverem relacionadas a produtos que o cliente já comprou ou que correspondam ao seu histórico de compras (Heinemann, 2017). Deste modo, evita-se que o consumidor se sinta incomodado ao ser contactado pelo retalhista se, a seu ver, não representar uma mais-valia relevante para as suas necessidades individuais (Heinemann, 2017).



## **CAPÍTULO IV: ESTUDO EMPÍRICO**

### **4.1. METODOLOGIA**

Nesta dissertação foi conduzido um estudo empírico através de entrevistas feitas a empresários, gestores, ou pessoas ligadas à uma empresa através de uma função específica. O objetivo das entrevistas foi de verificar e avaliar em que medida as empresas estão a adaptar-se ao ritmo acelerado da instalação de ferramentas digitais para conseguir alcançar e satisfazer as necessidades das pessoas diretamente ou indiretamente ligadas à empresa tais como colaboradores, parceiros, concorrentes, e principalmente clientes e utentes, dos produtos ou serviços providenciados pela mesma. O critério para a escolha dos entrevistados foi de haver uma conexão por parte das suas empresas com tecnologias ou ferramentas de conotação *e-commerce*, ou a implementação gradual das mesmas em empresas tradicionais. Mais um critério de escolha dos entrevistados foi de as empresas serem de ramos diversos. Com isto se pretendeu estudar em que medida o mercado empresarial está a ser alvo de um vasto leque de mudanças na forma como interage principalmente com os seus clientes, uma vez que nunca antes na história se conseguiram abrir tantos canais de venda ao mesmo tempo, alcançar um número tão vasto de possíveis utilizadores ou compradores de um dado produto ou serviço, e fazer-se uma transição completa para se tornar uma empresa *e-commerce*, empresa esta que atua sem localização geográfica estabelecida, e que gera todos os seus negócios, contactos, marketing e serviços através da utilização das vias digitais, plataformas, aplicações, software ou redes específicas, tornando um contacto ou uma visita física real obsoleta. Os dados foram recolhidos através da análise e avaliação das respostas

dadas pelos entrevistados ao questionário que lhes foi feito. Com respostas diversas, específicas e detalhadas, fez-se uma generalização do carácter do seu conteúdo em via de se conseguir agrupar de forma sistemática os diferentes resultados obtidos para ser possível a obtenção de um critério quantificável. A forma como os entrevistados foram contactados foi tanto de forma clássica, ou seja, por via de meios de comunicação conhecidos, tal como o telefone de rede fixa, o contacto pessoal via pessoas ligadas à empresa, mas também a visita espontânea às instalações da empresa, como também de forma moderna, como a utilização das redes sociais, os aplicativos digitais de comunicação ou o uso de formulários em rede específicos para entrar em contacto com a empresa. Inevitavelmente, entre as entrevistas obtidas e feitas com sucesso, também houve um grande número de rejeições e respostas negativas, colocações em filas de espera, tal como o ignorar de forma completa por parte das empresas, não dando qualquer sinal de interesse ou não, quando contactados. Nestes casos procedeu-se da forma anteriormente estabelecida até haver resposta positiva pelas empresas em seguida contactadas.

## **4.2. CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES**

Durante as entrevistas, foram observadas as seguintes características: Dos dez entrevistados, oito pertencem ao género masculino, e dois ao género feminino. Cinco entrevistados têm idades dos 20-29 anos, e os outros cinco entrevistados têm idades dos 30-39 anos. Cinco entrevistados são gestores e empresários, neste caso sempre da própria empresa em questão na entrevista, os outros cinco entrevistados estão empregados pela empresa em diversas funções. Quanto ao nível mais alto de instrução ou educação, nove entrevistados apresentam ensino superior concluído, e um entrevistado tem ensino básico concluído. Em relação ao ano de fundação das empresas, uma empresa foi fundada nos anos entre 1980-1989, três empresas nos anos entre 1990-1999, uma empresa nos anos entre 2000-2009 e cinco empresas nos anos entre 2010-2019. Oito das dez empresas tem natureza jurídica de sociedade de responsabilidade limitada, embora uma das oito empresas esteja no processo de transição para se converter em sociedade anónima, enquanto duas empresas estão registadas como empresário em nome individual. Quanto à localização geográfica da empresa, duas empresas encontram-se na República Federativa do Brasil, uma no estado de

São Paulo e uma no estado do Rio Grande do Norte, duas empresas encontram-se localizadas na Roménia, na região de Bucareste, embora a sede de uma empresa esteja em Dallas, Texas, EUA, e a sede da outra empresa está em Shenzhen, província de Guangdong, China. Uma das dez empresas localiza-se na República Checa e cinco empresas localizam-se na República Portuguesa, nomeadamente uma no distrito de Coimbra, uma no distrito de Braga, uma no distrito do Porto e duas no distrito de Aveiro.

Quanto ao sector na qual a empresa atua obtivemos como resultados uma empresa de saúde, uma empresa de biotecnologia, uma empresa de acessórios de moda e bijuteria, uma empresa de empreendedorismo, uma empresa de venda e reparação de veículos de duas rodas, uma empresa de madeiras personalizadas, uma empresa de floricultura, uma empresa de construção, uma empresa de tecnologia de informação e uma empresa de acessórios desportivos. Quanto ao tamanho das empresas sete das dez empresas são de tamanho micro, com número de colaboradores compreendidos entre zero e cinco, uma empresa é de tamanho pequeno com cerca de 25 colaboradores, e duas empresas são de tamanho grande com 51.000 colaboradores uma e 197.000 colaboradores a outra. No que trata da diferenciação entre retalho tradicional e *e-commerce*, das dez empresas quatro são empresas puramente *e-commerce*, não existindo uma loja física que possa ser visitada, uma das dez empresas é somente retalho tradicional, e cinco empresas operam em modelos híbridos em que tanto têm um retalho tradicional com localização geográfica física para a visita de clientes, como também operam como *e-commerce* com presença digital significativa. Quanto ao registo de marcas, sete empresas têm marcas registadas e três empresas não têm marcas registadas.

### **4.3. RESULTADOS E ANÁLISE SWOT**

Quanto aos resultados das entrevistas, obtidos das respostas feitas às perguntas estruturadas sob matriz SWOT, concluiu-se que: Quando questionados sobre se a empresa à qual estão associados tinha lançado um produto ou serviço novo nos últimos três anos, quatro entrevistados responderam que sim e seis entrevistados responderam que não. Na pergunta, se criaram uma nova versão de um produto ou serviço que já existia nos últimos três anos, três entrevistados responderam que não, e sete entrevistados responderam que sim. Quando

perguntados, se alguma mudança ou alteração foi implementada na empresa nos últimos três anos, três responderam que não, cinco responderam que sim e dois não conseguiram responder à esta pergunta. Quando perguntados sobre como é feito o marketing e a publicidade da empresa, sete entrevistados responderam que fazem uso das ferramentas online, dois responderam que praticam a publicidade de forma clássica (panfletos, placares, etc.), e um entrevistado respondeu que apenas há uma abordagem direta de outras empresas por se tratar de uma empresa que opera exclusivamente no modo B2B. Como pontos fortes ou diferenciais da empresa, sete entrevistados responderam como sendo a qualidade dos seus produtos ou serviços, dois responderam que o fator originalidade e criatividade os destaca e um entrevistado respondeu como sendo a velocidade com a qual entrega o produto o destaca. Quando perguntados sobre a utilização de ferramentas de conotação *e-commerce* no contexto empresarial, nove de dez entrevistados responderam que fazem uso dos mesmos, embora utilizem algumas plataformas (p.ex. Facebook, Instagram) com maior frequência do que outras plataformas. No que concerne a utilização de aplicativos online para a melhor comunicação no contexto empresarial, todos os entrevistados responderam de forma afirmativa, tendo uma clara preferência por dois aplicativos: WhatsApp e Facebook Messenger. Sobre a utilização de serviços de empresas de logística, quatro afirmam a utilização do serviço das mesmas, enquanto três entrevistados responderam que devido à natureza do serviço que oferecem, não é possível nem necessária a utilização de serviços de transporte. O nível de rotatividade dos colaboradores é descrito por sete entrevistados como basicamente não existente, por um como sendo de 2-20 anos, por um como sendo de 3-10 anos, e por um como sendo difícil de responder por não ter dados suficientes sobre os colaboradores da empresa. Relativamente à questão de existir um banco de dados sobre os seus clientes, dois responderam que existe um banco de dados feito pela empresa, enquanto oito entrevistados responderam que não existe um banco de dados específico para o armazenamento, embora que quatro dos oito explicaram que através dos contactos e da relação com o cliente, se evidenciam gostos e preferências do mesmo, que o gestor tem em conta com o passar do tempo. Com relação à avaliação dos seus concorrentes, cinco entrevistados não dão demasiada atenção à concorrência, pela natureza do seu negócio, e de saberem que a concorrência neste nicho específico é escassa, os outros cinco descrevem a concorrência como estando presente, mas que conseguem ser ultrapassada com a oferta de produtos e serviços de maior qualidade e menor preço. Quando perguntados sobre a

utilização de tecnologias para agilizar e dinamizar a comunicação com colaboradores, clientes e parceiros, todos afirmaram se adaptar às pessoas com as quais comunicam e assim adotarem as mesmas ferramentas, que no caso de a comunicação ser na maioria dos casos o aplicativo online WhatsApp, embora também ainda se utilizarem com frequência os antigos meios de comunicação como o telefone de rede fixa ou a correspondência por cartas via correio postal. As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas dos entrevistados foram entre outras o cenário pandémico que teve início em 2020, como também o atual e crescente nível de inflação da moeda, gerando assim uma perda de poder de compra, que afeta clientes de todo o tipo de empresas. Para além destas dificuldades experienciadas por todos os entrevistados, um entrevistado ainda relata o perigo específico de pragas naturais para o seu ramo específico, o agronegócio. Sobre a questão, se as novas tecnologias são melhores ou piores para a condução dos seus negócios, todos os entrevistados responderam de forma unânime de que são melhores. No que diz respeito aos prazos de planeamento da empresa, todos os entrevistados relatam que a sua empresa planeja a curto e médio prazo, enquanto quatro dos entrevistados responderem que não existe um planeamento específico a longo prazo, sendo mais próximo da natureza de uma visão futura difícil de definir com clareza e objetividade pelo vasto número de fatores incalculáveis e imprevisíveis. Em relação às oportunidades identificadas ou implementadas, a expansão é o intuito de todo o empresário, embora haja diferenças no cálculo de tempo estimado para executar tal expansão, porque por vezes uma grande expansão num curto espaço de tempo pode ser prejudicial para o próprio negócio, como relatam dois entrevistados. Em relação às oportunidades desperdiçadas, todos os entrevistados concordaram que há sempre oportunidades que vão ser desperdiçadas, mas que, no entanto, muitas vezes depende de um próprio financiamento ou investimento para poder implementar elas, o que naturalmente em muitos casos não é possível pela falta do mesmo. Quanto a necessidades não satisfeitas de clientes, só dois entrevistados responderam que sempre conseguiram satisfazer todas as necessidades dos clientes. Na pergunta, sobre se as novas tecnologias criaram oportunidades, tal como novos canais de venda, que antes seriam impossíveis, todos os entrevistados concordaram de forma unânime e afirmativa. Relativamente às principais barreiras e riscos atualmente identificados no mercado, sete entrevistados responderam como sendo a inflação e a conseqüente perda do poder de compra, enquanto um entrevistado especifica pragas agrícolas como sendo o maior risco para a sua empresa. Dois entrevistados não identificam

riscos fora da empresa, mas sim dentro da empresa, como a capacidade de arcar com a crescente demanda dos clientes. Na questão da imitação por parte dos concorrentes, cinco entrevistados respondem como não estando muito preocupados com esta questão, uma vez que a concorrência não apresenta grande ameaça para o seu negócio atualmente, enquanto os outros cinco entrevistados reconhecem a presença da concorrência, embora tudo dentro de um mercado saudável, e que procuram sobressair oferecendo um melhor rácio de produto/serviço com relação ao preço. Sobre a questão de ser necessário introduzir mais elementos tecnológicos para enfrentar a concorrência, todos os entrevistados concordam, que naturalmente no processo de expansão de uma empresa, no momento do crescimento, também são introduzidos mais elementos tecnológicos de forma a facilitar o trabalho, embora não sejam essenciais para a atual sobrevivência da empresa no mercado. Assim sendo é necessário adaptar-se aos tempos atuais e gradualmente introduzir novas tecnologias na medida em que o cliente espera estes elementos para continuar a procurar os produtos e serviços da empresa em questão. Por último, na pergunta feita às empresas que operam de forma tradicional e às empresas que operam de forma híbrida, sobre se seria possível tornar-se um negócio *e-commerce* por completo, todos os entrevistados responderam que não seria possível tornar-se um *e-commerce* completo. Por outro lado, dois entrevistados que operam apenas como *e-commerce* expressaram existir a possibilidade de adicionar uma loja física, ou seja, um retalho tradicional, ao seu negócio.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E DISCUSSÃO**

Esta dissertação responde à pergunta: "Quais são as tendências atuais de desenvolvimento no retalho tradicional e quais os efeitos dessas tendências de desenvolvimento e tecnologias para o retalho no futuro?" Para tal, foi realizado um estudo qualitativo sobre as atuais mudanças estruturais no retalho tradicional e as suas oportunidades, desafios e efeitos na indústria do retalho tradicional.

Os resultados concordam que as tecnologias digitais e a mudança no comportamento do consumidor são os principais motores das mudanças estruturais no retalho tradicional e no processo de compra. Uma crítica aos estudos avaliados é que as tendências de desenvolvimento analisadas para o retalho tradicional se baseiam, em sua maioria, apenas na interpretação dos resultados dos indicadores utilizados em cada caso, sem uma comparação com os resultados da área de pesquisa. Isso pode levar a interpretações errôneas ao derivar hipóteses.

No que diz respeito às declarações sobre os efeitos das tendências na indústria do retalho tradicional, deve-se notar que os resultados se referem ao estudo de um grupo limitado de autores. No entanto, esse facto não se deve a pesquisas insuficientes, mas sim à pouca literatura especializada que trata desse problema. No entanto, com base nas hipóteses derivadas para as tendências de desenvolvimento no retalho tradicional, foram possíveis avaliações das oportunidades e desafios potenciais para a indústria do retalho tradicional. Apoiado pela consideração de uma implementação prática das tendências de desenvolvimento na indústria do retalho tradicional, foi confirmado que especialmente as lojas tradicionais estão a registar sucessos de vendas e podem continuar a existir no futuro.

Os resultados do trabalho mostraram que não existe uma receita universalmente válida para o sucesso na implementação de tendências de desenvolvimento em relação aos desafios futuros.

A tendência de desenvolvimento, que deve ter a maior prioridade para todo o setor do retalho tradicional, é a digitalização e vinculação omnicanal de todos os processos de negócios, bem como de todos os instrumentos de vendas e comunicação. O facto de que as quotas de mercado do retalho tradicional agora só podem ser defendidas contra a concorrência online com esta estratégia é confirmado pelo encerramento de lojas e falências de retalhistas menos adaptados digitalmente. Com isso, no âmbito de uma rede tão abrangente, as vendas realizadas online ganham importância para a continuidade futura da indústria de lojas tradicionais. Essa percepção se reflete claramente no foco atual no setor do *e-commerce*. Para que lojas tradicionais continuem a moldar a paisagem urbana e não tenham que dar lugar a concorrentes que estão mais bem-adaptados às necessidades e desejos dos clientes, uma mudança estrutural e medidas de redesenho complexas são geralmente inevitáveis. O retalho tradicional continua a ser um importante ponto de contacto para os clientes, mas estão cada vez mais a ser confrontados com uma adaptação e desenvolvimento de um modelo de negócios tradicional para um conceito omnicanal centrado no cliente. Ao vincular a presença física dos produtos às inovações digitais e serviços adicionais, as lojas tradicionais tornaram-se exemplos de práticas recomendadas de como a loja se pode tornar num local de experiência e serviço que não é possível online desta forma. Esta é a única maneira de o retalho tradicional continuar a atender às necessidades dos clientes no futuro, se beneficiar da digitalização e evitar novas quedas nas vendas.

As limitações de estudo são sem dúvida o grande leque de setores de mercado completamente distintos, com necessidades de clientes tão diversas, que nem o retalho tradicional nem o *e-commerce* consigam satisfazer todas estas necessidades. Assim sendo, se o foco do estudo estiver num setor ou numa área específica do mercado, os resultados deste estudo poderão divergir completamente dos resultados de outra área específica, e que por isso se deve procurar abranger o maior e mais diverso número possível, para ter resultados que possam refletir minimamente o mercado empresarial.

Com relação às sugestões para pesquisas futuras, sem dúvida há muito material e muitas áreas, tanto dividido em setores, tal como pontos geográficos, que podem ser estudados

futuramente, além de se ter em conta o avanço contínuo da modernização das tecnologias e da ciência, o que torna estudos antigos de forma cada vez mais acelerada obsoletos para analisar os tempos atuais do mercado empresarial.



## REFERÊNCIAS

- Ahrens, R. d. (2017). *A Gestão Estratégica na Administração* (Vol. 2). Belo Horizonte: Atena Editora. doi:10.22533/at.ed.462011117
- Aires, J. M. (2021). Avaliação de dinâmicas e orientações para a medição da inovação empresarial no turismo. (*Tese de doutoramento*). Obtido de <http://hdl.handle.net/10773/31508>
- Aldashev, A., & Batkeyev, B. (2021). Broadband Infrastructure and Economic Growth in Rural Areas. *Information Economics and Policy*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100936>
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (7 ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bonfrer, A., Chintagunta, P., & Dhar, S. (2022). Retail store formats, competition and shopper behavior: A Systematic review. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.006>
- Caetano, A. L. (2018). Fatores que podem influenciar o comportamento de compra online na geração Y em Portugal, especificamente o compromisso com o site. (*Dissertação de mestrado*). Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/16995>
- Cagliano, A. C., Nervo, M. L., Rafele, C., & de Marco, A. (2012). Using System Dynamics to assess the impact of RFID technology on retail operations. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 333-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.009>
- Casarotto, C. (2018). Rockcontent. *Marketing 4.0: o que é, quais os impactos e como aplicar na sua empresa*. Obtido de <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-4-0/>
- Cheung, H. H., Choi, S. H., Yang, Y. X., & Yang, B. (2015). Item-level RFID for enhancement of customer shopping experience in apparel retail. *Computers in Industry*, 71, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.03.003>

- Colaço, R., & de Abreu, J. (2022). Exploring the e-shopping geography of Lisbon: Assessing online shopping adoption for retail purchases and food deliveries using a 7-day shopping survey. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102859>
- Condea, C., Thiesse, F., & Fleisch, E. (2012). RFID-enabled shelf replenishment with backroom monitoring in retail stores. *Decision Support Systems*, 52(4), 839-849. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.11.018>
- Cook, G. (2014). Customer Experience in the Omni-Channel World and the Challenges and Opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262-266.
- De Assis, F. (2011). Comportamento do Consumidor. *Projeto de Pesquisa*, pp. 17-28. Obtido de <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/0000043D.pdf>
- Dias, C. R. (2021). Impacto do comércio online no sector do Retalho na Área Metropolitana de Lisboa - Análise do processo de compra de produtos de Moda e Eletrónica. *Proposta de Dissertação apresentado como requisito parcial na obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação com especialização em Estudos e Mercado e CRM. (Dissertação de mestrado)*. Obtido de <https://run.unl.pt/bitstream/10362/127859/1/TEGI0534.pdf>
- Dos Santos, J. R. (2014). Estratégias de Renovação do Retalho Alimentar Tradicional. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial*.
- Einstein, M. (2017). *Advertising: What Everyone Needs to Know* (1 ed.). New York: Oxford University Press.
- Fernandes, T., & Calamote, A. (2016). Unfairness in consumer services: Outcomes of differential treatment of new and existing clients. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.008>
- Franke, E. (2018). Analyse des veränderten Kaufverhaltens durch Digitalisierung aus dem Blickwinkel des stationären Handels. *Bachelorarbeit*. Obtido de <https://www.grin.com/document/429911>
- Frenkel, M. (2005). Communicating management: The role of the mass media in the institutionalization of professional management and productivity discourse in Israel.

- Scandinavian Journal of Management*, 21(2), 137-157.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.02.008>
- Gavilan, D., Balderas-Cejudo, A., Fernández-Lores, S., & Martínez-Navarro, G. (2021). Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>
- Gelbrich, K., Müller, S., & Wünschmann, S. (2018). *Erfolgsfaktoren des Marketing* (2 ed.). München: Vahlen.
- Gläß, R., & Leukert, B. (2017). *Handel 4.0 - Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Glocker, C., & Piribauer, P. (2021). Digitalization, retail trade and monetary policy. *Journal of International Money and Finance*, 112.  
<https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102340>
- Hackfort, S., Lindgren, M., & Prause, L. (2020). Digitalization and the third food regime. *Agriculture and Human Values*, 38, 641-655. <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10161-2>
- Hänninen, M., & Paavola, L. (2021). Managing transformations in retail agglomerations: Case Itis shopping center. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102370>
- Happeck, J. (2017). Veränderungen im Konsumentenverhalten sowie Auswirkungen auf die Handelsbranche durch die fortschreitende Digitalisierung. *Masterarbeit*. Obtido de <https://www.grin.com/document/359258>
- Heinemann, G. (2017). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels - Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hennessey, J., Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., . . . Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>

- Ho, M. H.-W., & Chung, H. F. (2020). Customer engagement, customer equity and repurchase intention in mobile apps. *Journal of Business Research*, 121, 13-21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.046>
- Hoffmann, S., & Akbar, P. (2019). *Konsumentenverhalten – Konsumenten verstehen - Marketingmaßnahmen gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hsia, T.-L., Wu, J.-H., Xu, X., Li, Q., Peng, L., & Robinson, S. (2020). Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences. *Information & Management*, 57(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103390>
- Inman, J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.006>
- Islam, N., Rakshit, S., Mondal, S., & Paul, T. (2021). Mobile apps for SME business sustainability during COVID-19 and onwards. *Journal of Business Research*, 135, Pages 28-39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.005>
- Khan, A., Rezaei, S., & Valaei, N. (2022). Social commerce advertising avoidance and shopping cart abandonment: A fs/QCA analysis of German consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102976>
- Krey, N., Picot-Coupey, K., & Cliquet, G. (2022). Shopping mall retailing: A bibliometric analysis and systematic assessment of Chebat's contributions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102702>
- Kumar, V., & Ayodeji, O. (2021). E-retail factors for customer activation and retention: An empirical study from Indian e-commerce customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102399>
- Lagorio, A., & Pinto, R. (2021). Food and grocery retail logistics issues: A systematic literature review. *Research in Transportation Economics*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100841>
- Lancelot, C. M., Mimoun, M. S., & Slama, B. (2022). Is the shopper always the king/queen? Study of omnichannel retail technology use and shopping orientations. *Journal of*

*Retailing and Consumer Services*, 65.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102844>

- Li, X., Zhao, X., Xu, W., & Pu, W. (2020). Measuring ease of use of mobile applications in e-commerce retailing from the perspective of consumer online shopping behaviour patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102093>
- Liu, Y., Chiu, C. L., Ho, H.-C., Yu, T., & Mo, Y. (2021). Exploring information technology success of Augmented Reality Retail Applications in retail food chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102561>
- Malthouse, E. C., Krishnamurthi, L., & Wang, R. J.-H. (2015). On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 91(2), 217-234. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002>
- Mateos-Mínguez, P., Arranz-López, A., & Soria-Lara, J. A. (2022). Analysing the spatial impacts of retail accessibility for e-shoppers' groups. *Transportation Research Procedia*, 60, 544-551. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.12.070>
- Mishra, A., & Vishvas, R. (2019). Retail shopper empowerment: A consumer-centric measure for store performance. *IIMB Management Review*, 31(1), 20-36. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.08.006>
- Moriset, B. (2020). e-Business and e-Commerce. *International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition)*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10044-7>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135-144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Omar, S., Mohsen, K., Tsimonis, G., Oozeerally, A., & Hsu, J.-H. (2021). M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102468>
- Opolski, C. M., Zanetta, L. D., Hakim, M. P., Gastaldi, G. B., Mont'Alverne, L., Seabra, J., ... Thimoteo da Cunha, D. (2021). The use of food delivery apps during the COVID-

- 19 pandemic in Brazil: The role of solidarity, perceived risk, and regional aspects. *Food Research International*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2021.110671>
- Ovezmyradov, B., & Kurata, H. (2022). Omnichannel fulfillment and item-level RFID tracking in fashion retailing. *Computers & Industrial Engineering*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108108>
- Pantano, E., Dennis, C., & de Pietro, M. (2021). Shopping centers revisited: The interplay between consumers' spontaneous online communications and retail planning. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102576>
- Parwez, S. (2022). COVID-19 pandemic and work precarity at digital food platforms: A delivery worker's perspective. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100259>
- Passos, C. P. (2006). A indústria dos centros comerciais: análise da situação actual e proposta de cenários para o futuro. (*Dissertação de mestrado*). Obtido de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1501/1/2007000096.pdf>
- Pillai, R., Sivathanu, B., & Dwivedi, Y. K. (2020). Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>
- Pinto, C. (2021). Distribuição hoje. *Como o 'social media' tem ajudado os retalhistas a vender*. Obtido de <https://www.distribuicao hoje.com/destaques/como-o-social-media-tem-ajudado-os-retalhistas-a-vender/>
- Ratchford, B., Soysal, G., Zentner, A., & Gauri, D. K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 98(1), 152-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>
- REDUNIQ. (2021). REDUNIQ Insights. *E-commerce em Portugal: como está a evoluir?* Obtido de <https://www.reduniq.pt/blog/ecommerce-portugal-como-esta-evoluir/>
- Roggeveen, A. L., Grewal, D., Gauri, D. K., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>

- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H., Shaikh, A. A., & Saraniemi, S. (2019). How perceived value drives the use of mobile financial services apps. *International Journal of Information Management*, 47, 252-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.014>
- Tan, W. C., & Sidhu, M. S. (2022). Review of RFID and IoT integration in supply chain management. *Operations Research Perspectives*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100229>
- Tolstoy, D., Nordman, E. R., Melén-Hånell, S., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101165>
- Vlachos, I. P. (2014). A hierarchical model of the impact of RFID practices on retail supply chain performance. *Expert Systems with Applications*, 41(1), 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.07.006>
- Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, 107, 256-270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.048>
- Wahab, M. S., Ham, H., Martinus, & Yudi. (2021). Data Transmission Using RFID System on Smart Shopping Carts for Checkout Process Efficiency in Supermarket at Indonesia. *Procedia Computer Science*, 179, 902-912. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.080>
- Wang, X., Wong, Y., Shi, W., & Yuen, K. (2022). Shoppers' logistics activities in omnichannel retailing: A conceptualisation and an exploration on perceptual differences in effort valuation. *Transport Policy*, 115, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.11.014>
- White-Baker, E., Hubona, G. S., & Srite, M. (2019). Does "Being There" Matter? The Impact of Web-Based and Virtual World's Shopping Experiences on Consumer Purchase Attitudes. *Information & Management*, 56(7). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.02.008>
- Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail

- technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 228-242. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.066>
- Xu, H., Wang, Y., & Wang, H. (2021). Understanding the experience and meaning of app-based food delivery from a mobility perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103070>
- Yang, M.-Z., Zhao, Y.-B., Wu, G.-Z., Gong, Y.-X., & Ni, H.-G. (2019). Environmental benefits of electronic commerce over the conventional retail trade? A case study in Shenzhen, China. *Science of The Total Environment*, 679, 378-386. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.05.081>
- Zhang, Y., & Zhang, J. (2021). Catch them all: Impacts of location-based augmented reality mobile applications on local businesses. *Information & Management*, 58(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103550>
- Zhao, Y., & Bacao, F. (2020). What factors determining customer continuingly using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period? *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102683>
- Zhou, M., Huang, J., Wu, K., Huang, X., Kong, N., & Campy, K. S. (2021). Characterizing Chinese consumers' intention to use live e-commerce shopping. *Technology in Society*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101767>

## **ANEXOS**

**ANEXO I:**  
GUIÃO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA DO ESTUDO EMPÍRICO

1. Nome

1.1- Género?

1.2- Quantos anos tem?

1.3- Qual é a sua função na empresa?

1.4- Qual é o seu nível mais alto de treinamento/instrução?

2. Empresa

2.1- Ano de fundação da empresa?

2.2- Natureza jurídica da empresa (LDA, SA, etc)?

2.3- Região/localização geográfica da empresa?

2.4- Em que setor de mercado a empresa atua?

2.5- De acordo com a definição de empresas, a empresa é micro, pequena, média ou grande?

2.6- Número de funcionários?

2.7- Considera a empresa sendo retalho tradicional e/ou e-commerce?

2.8- A marca da empresa está registada?

### 3. Pontos fortes (análise SWOT)

- 3.1- A empresa lançou um novo produto que não estava no mercado nos últimos 3 anos?
- 3.2- Ou criou uma nova versão de um produto que já existia nos últimos 3 anos?
- 3.3- Alguma alteração ou mudança foi implementada na empresa nos últimos três anos?
- 3.4- Como é feito o marketing e a publicidade da empresa?
- 3.5- Quais pontos fortes ou diferenciais da empresa destacaria?
- 3.6- Utiliza ferramentas de conotação e-commerce: site, página nas redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.)?
- 3.7- Utiliza aplicativos online no contexto da empresa: zoom, hangouts, whatsapp, discord, signal, Facebook Messenger, amazon, google maps, olx, etc?
- 3.8- Utiliza empresas de logística/pacote para enviar seus produtos?

### 4. Pontos fracos (análise SWOT)

- 4.1- No caso de ter empregados, como avalia o nível de rotatividade dos empregados da empresa (quanto tempo em média permanecem na empresa?)
- 4.2- A empresa possui um banco de dados sobre seus clientes e sonda continuamente os seus gostos e preferências?
- 4.3- Como avalia os seus concorrentes?
- 4.4- Utiliza alguma(s) tecnologia(s) para agilizar os processos da empresa e melhorar a comunicação com colaboradores, clientes e parceiros?
- 4.5- Poderia citar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa nos últimos anos?
- 4.6- Considera as novas tecnologias um ponto fraco ou forte da/para a empresa?
- 4.7- Sem ferramentas online, seria melhor ou pior conduzir o seu negócio (considerando também a utilização das mesmas pela concorrência)?

### 5. Oportunidades (análise SWOT)

5.1- A empresa planeja a curto, médio e/ou longo prazo?

5.2- Foram identificadas/implementadas oportunidades?

5.3- Pode citar um exemplo de oportunidade que foi desperdiçada pela empresa?

5.4- A empresa já identificou uma necessidade com o cliente e não conseguiu lançar o produto/serviço para satisfazer a mesma?

5.5- Em que medida, na sua opinião, as novas tecnologias criaram oportunidades (por exemplo, novos canais de venda) que antes eram impossíveis de concretizar?

## 6. Ameaças (análise SWOT)

6.1- Quais são as principais barreiras/riscos de mercado que identifica atualmente?

6.2- Reclama de imitação por parte dos concorrentes?

6.3- Existe a ameaça de precisar introduzir mais elementos de novas tecnologias para enfrentar a concorrência e, em caso afirmativo, quais tecnologias estão cada vez mais em foco?

6.4- Existe a possibilidade de se tornar um e-commerce completo e abandonar o retalho físico tradicional?