



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O IMPACTO DA COVID-19 NOS PROCESSOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS CENTROS COMERCIAIS:
O CASO SONAE SIERRA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Organização e Liderança

Por

Maria Eduarda Anunciação Rebelo

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O IMPACTO DA COVID-19 NOS PROCESSOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS CENTROS COMERCIAIS:
O CASO SONAE SIERRA

Relatório de Estágio apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Organização e Liderança

Por

Maria Eduarda Anunciação Rebelo

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Prof. Doutora Carla Ganito

Setembro 2022

Resumo

A era digital impôs um novo planeamento estratégico nas organizações, congruente com as necessidades que a internet veio irrogar, assim como com uma visão otimista sobre as possibilidades que as novas tecnologias permitem (Porter, 2001). Como refere Michael E. Porter, a transformação digital não foi nem é fundamentalmente sobre tecnologia, mas sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinado negócio de forma a ultrapassar os desafios.

Com o avanço tecnológico, a Indústria do Retalho, materializada neste estudo na figura dos centros comerciais, encontrou uma nova forma de se relacionar com os seus clientes. Através das várias ferramentas e plataformas digitais, criou oportunidades para simplificar e acelerar processos, assim como para analisar detalhadamente as novas necessidades do consumidor, promovendo, simultaneamente, um serviço mais personalizado e atento, e a capacidade de tomar decisões perante vários cenários de forma fundamentada. No fundo, a transformação digital tornou a indústria do retalho mais responsiva e sensível à mudança que se verifica constante.

De forma transversal e profunda, a COVID-19 representa um desafio para as Organizações. Os centros comerciais verificaram, numa fase inicial, uma nítida diminuição do fluxo de consumidores e, em consequência, de vendas, obrigando a uma transformação mais acentuada do seu modelo de negócios no digital.

Esta investigação centrou-se no contexto específico dos centros comerciais da Sonae Sierra. Através da aplicação de entrevistas semiestruturadas foi possível perceber que a COVID-19 acelerou os processos de transformação digital no setor, forçando a adoção de medidas digitais e uma reestruturação do modelo de negócio. No futuro, os centros comerciais deverão aproveitar as possibilidades que a complementaridade entre o espaço físico e digital oferece. Não só a estratégia omnicanal deve ser privilegiada, como o novo modelo de negócio deve assentar nos novos hábitos de consumo emergentes. Os espaços físicos devem, agora, proporcionar uma experiência de visita única, com espaço para o lazer, entretenimento e trabalho remoto. Adicionalmente, deverão ser mantidas, num cenário pós-pandémico, todas as medidas que favoreçam a segurança dos consumidores.

Palavras-chave: Transformação Digital; COVID-19; Centros Comerciais; E-commerce; Inovação

Abstract

The digital age has imposed a new strategic planning in organizations, congruent with the needs that the internet has brought, as well as with an optimistic vision about the possibilities that new technologies allow (Porter, 2001). As Michael E. Porter states, digital transformation was not and is not fundamentally about technology, but about strategic thinking, demanding from Leadership the ability to reinvent and adapt a given business to overcome the challenges.

With technological advances, the Retail Industry, materialized in this study in the figure of shopping centers, has found a new way to relate with its customers. Through various digital tools and platforms, it has created opportunities to simplify and speed up processes, as well as to analyze in detail the new needs of the consumer, promoting, at the same time, a more personalized and attentive service, and the ability to make decisions based on several scenarios. In essence, digital transformation has made the Retail Industry more responsive and sensitive to constant change.

In a transversal and profound way, COVID-19 represents a challenge to Organizations. Shopping Centers have seen, in an initial phase, a clear decrease in the flow of consumers and, consequently, in sales, forcing a more accentuated transformation of their business model in digital.

This research therefore focused on the specific context of Sonae Sierra's Shopping Centers. Through the application of semi-structured interviews, it was possible to understand that COVID-19 accelerated the digital transformation processes in the setor, forcing the adoption of digital measures and a restructuring of the business model. In the future, Shopping Centers should take advantage of the possibilities that the complementarity between physical and digital space offers. Not only should the omni-channel strategy be privileged, but the new business model should be based on the new emerging consumer habits. Physical spaces should now provide a unique visiting experience, with room for leisure, entertainment, and remote working. Additionally, all measures that favor consumer safety should be maintained in a post-pandemic scenario

Keywords: Digital Transformation; COVID-19; Shopping Centers; E-commerce; Innovation

Para a minha avó Maria,
e para as minhas irmãs,
Joana Isabel e Bruna Salta

Agradecimentos

Não poderia terminar esta fase sem agradecer às pessoas que caminharam ao meu lado nesta jornada. Se, por vezes, senti que esta era uma caminhada solitária, a prova em contrário está aqui refletida nesta tentativa de agradecimento.

O primeiro agradecimento é destinado à Professora Carla Ganito, a minha orientadora, pela motivação, olhar crítico e paciência constante.

À Joana, Vera e Filipa agradeço a oportunidade que me deram quando, em setembro de 2020, me acolheram na sua equipa. Aprendi muito sobre comunicação na Sonae Sierra. Aprendi ainda mais sobre mim própria. Um agradecimento especial a todos os colaboradores da Sonae Sierra que aceitaram ser entrevistados e cujo contributo foi essencial para a conclusão desta etapa.

Uma palavra querida às professoras que marcaram a minha vida: Ana Firmino, que partiu sem jogar um último jogo de basquetebol, e Isabel Feio, por acreditar em mim. Não há uma forma justa de retribuir tudo aquilo que me ensinaram.

Um obrigado sincero à minha família. Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional. Aos da mata, por cuidarem de mim e me mostrarem que, por mais que crescamos, há sempre uma criança dentro de nós. Ao meu avô Raúl, de quem recordo a importância da honestidade e à minha avó Susete, pelas palavras de conforto e encorajamento.

E porque os amigos são a família que nós escolhemos, um especial agradecimento ao Rui, à Vanda, à Patrícia, à Ana e ao João Carlos Nunes, que, de maneiras distintas, têm contribuído para uma vida cheia de recordações felizes. Não posso deixar de dirigir uma palavra de carinho às minhas companheiras nesta jornada, Alice Parise e Rita Oliveira cuja amizade e partilha de ideias ajudou a que chegássemos, com sucesso, ao fim deste capítulo.

Ao Bruno, pelo amor e pelas memórias mais bonitas – a felicidade está mesmo nas pequenas coisas.

Finalmente, o último agradecimento é para o meu avô Eduardo que, um dia, se sentou comigo nas escadas do número 13 e me disse que ia ficar tudo bem – gostava de te poder ligar e dizer que gosto muito de ti, mais uma vez.

Este trabalho é dedicado à minha avó Maria e às minhas irmãs Joana e Bruna. Espero tê-las deixado orgulhosas.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Transformação Digital.....	6
1.1.A Transformação Digital – Um conceito essencialmente contestado.....	6
1.2.A Transformação Digital: panorama antes e durante a COVID-19.....	19
1.3.COVID-19 como desafio e motor da Transformação Digital nas Organizações.....	27
1.4.A importância de uma estratégia para o digital nas Organizações.....	34
Capítulo 2- O Digital nos Centros Comerciais.....	43
2.1.Os Centros Comerciais – antes e durante a pandemia da COVID-19.....	43
2.2.Novos hábitos de consumo.....	55
2.3.Novos modelos de negócio – O fim dos centros comerciais?.....	57
2.4.O futuro dos espaços físicos – “A whole new world, a new fantastic point of view.....	62
Capítulo 3 – Enquadramento da Organização Objeto de Estudo e Memória Descritiva do Estágio.....	68
3.1.Sonae Sierra – “The partner of choice”	68
3.2.Programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”	74
3.3.Novo eixo estratégico da Sonae Sierra.....	76
3.4.Prémios e Certificações Sonae Sierra (2020-21).....	77
3.5.Memória Descritiva do Estágio.....	78
Capítulo 4 – Metodologia.....	88
4.1. Questão de Investigação.....	89
4.2.Estratégia Metodológica.....	90
4.2.1. – Dados Exploratórios.....	91
4.2.2. – Dados Primários.....	102
4.3.Amostra da Investigação.....	105
4.4.Limites à Investigação.....	106
Capítulo 5 – Análise e Discussão de Resultados.....	108
Conclusão.....	137
Referências Bibliográficas.....	139
Anexos.....	155

Anexo A – Guião de Entrevista Exploratória Reinhard Winiwarter

Anexo B - Guião de Entrevista Exploratória Gaspar d'Orey

Anexo C – Transcrição de Entrevista Gaspar d'Orey

Anexo D – Transcrição de Entrevista Reinhard Winiwarter

Anexo E – Guião de Entrevistas Primárias

Anexo F – Transcrição de Entrevista Vera Nóbrega

Anexo G – Transcrição de Entrevista Rafael Pelote

Anexo H – Transcrição de Entrevista Nuno Alves

Anexo I – Transcrição de Entrevista Ricardo Reis

Anexo J – Transcrição de Entrevista Ana Isabel Moita

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo para a discussão da Transformação Digital.....	10
Figura 2 - Imperativos Estratégicos da Transformação Digital.....	11
Figura 3 - Modelo de Co-criação de valor.....	14
Figura 4 - Relação entre as estratégias de crescimento <i>Ansoff</i> com as empresas plataforma.....	17
Figura 5 – <i>The Digital leadership framework</i>	23
Figura 6 - <i>Candidate board member profiles</i>	25
Figura 7 – <i>Global Risks Interconnections 2020</i>	26
Figura 8 – <i>The digital strategy implementation framework</i>	41
Figura 9 - Impactos do Digital no Retalho.....	50
Figura 10 - Consequências para os stakeholders do fecho dos centros comerciais.....	53
Figura 11 - Serviço <i>Drive-In</i> – Edição nº9 <i>Sierra Business Insights</i>	112
Figura 12 - <i>Traffic Counter Webpage</i> – Edição nº9 <i>Sierra Business Insights</i>	112
Figura 13 - NaFila – Edição nº9 <i>Sierra Business Insights</i>	113
Figura 14 - Exemplo da nova comunicação - Edição nº9 <i>Sierra Business Insights</i>	114

Introdução

A presente investigação pretende abordar um tópico recorrente nos Estudos das Ciências da Comunicação: A Transformação Digital. O ano de 2020 deu um sentido de urgência e um propósito claro à Transformação Digital. Apresentando-se como um desafio às Organizações, a COVID-19 tornou evidente a necessidade das plataformas digitais para todos os setores de atividade, principalmente para aqueles que ainda não as haviam adotado (ainda que ter uma estratégia para o digital previamente estabelecida não seja condição *sine qua non* para a sobrevivência de determinada Organização neste contexto), (Borrett, 2020) e em todos os processos organizacionais, internos ou externos (por exemplo, ao nível dos Recursos Humanos e do trabalho remoto).

Deste modo, a solidificação e inovação no digital, inserida num novo paradigma socioeconómico afetado por uma pandemia recente, corrobora a necessidade de um contínuo investimento nas ferramentas tecnológicas e digitais. Por exemplo, a Inteligência Artificial ou as plataformas de *e-commerce* fornecem melhorias significativas ao nível dos custos, da rapidez e flexibilidade, assim como da segurança, parecendo mitigar as ameaças à indústria, sem que esta perca a sua posição relevante na sociedade.

O enquadramento teórico pretende, numa primeira fase, abordar a temática da transformação digital, de uma forma transversal. Assim, no primeiro capítulo, analisar-se-ão as várias definições de transformação digital (assim como as limitações de cada uma) presentes na Literatura, tendo por base a conceptualização de autores como Schallmo, D. e Williams, C. (2018), Berman, S. (2012) ou Dorner, K. e Edelman, D. (2015). Para o propósito deste estudo, adotaremos a definição de Daniel R. Schallmo e Christopher Williams (2018) que definem transformação digital “as a sustainable, company-level transformation via revised or newly created business operations and business models achieved through value-added digitization initiatives, ultimately resulting in improved profitability.” (p.4). Há, portanto, um reconhecimento da importância de incluir na própria definição os requisitos necessários para atingir a transformação digital, e não somente reduzi-la à utilização de tecnologia como ferramenta para melhorar os processos de determinada Organização (MIT Technology Review, 2020).

O segundo e último capítulo (“O digital nos Centros Comerciais”) do enquadramento teórico, caracterizar-se-á por uma análise mais concreta e direcionada à nossa temática: o

impacto da COVID-19 nos processos de transformação digital dos centros comerciais. À semelhança do primeiro capítulo, faremos, em primeiro lugar, uma análise sobre o estado da Transformação Digital antes da pandemia, nestes espaços, com base nos contributos, a título de exemplo, de autores como Praveen Adhin et al. (2019), Ruby Dholakia et al. (2002), Sabrina Helm et al (2020) ou Abhijit Roy (2019).

Existem duas abordagens, essencialmente, de como os centros comerciais respondem às oportunidades digitais. A maioria, até 2020, olhou para o digital como um propulsor de um melhor serviço ao cliente e de uma maior eficiência operacional (uma abordagem, por si só, limitante), implementando determinadas ferramentas tecnológicas para alimentar a performance nestes parâmetros em específico (Paris et al., 2016; Roy, 2019; Helm et al., 2020). Por outro lado, uma percentagem mais pequena deste setor preferiu abordar a transformação digital de forma holística, reconhecendo as oportunidades que esta oferecia, quando aplicada a toda a cadeia de valor da Indústria, criando para o efeito um modelo de negócio sustentável, pensado a longo-prazo, onde todas as etapas são detalhadamente construídas não só numa lógica de facilitação digital, mas também com base em princípios ambientais e sociais muito claros, o que constitui um afastamento notório dos modelos de negócio convencionais (Ramanathan, A., 2017, p. 3).

Indissociável desta última abordagem digital é a visão do ecossistema da indústria como uma rede de fornecedores, colaboradores e restantes *stakeholders*, que se revelam indispensáveis à manutenção dos objetivos a longo-prazo (e.g. “customer lifetime value”), desviando-se de uma perspetiva puramente transacional.

Afigurar-se-á, nesta primeira parte do Capítulo 2, que a transformação digital para os centros comerciais não é um fenómeno recente (como confirma a Literatura), e não foi necessário um momento de exceção para este setor perceber as oportunidades de coesão, agilidade e responsividade que o digital pode fornecer. No entanto, se até aqui uma estratégia para o digital era uma ferramenta útil, o seu carácter imprescindível só se veio a revelar muito recentemente, com a COVID-19 e os obstáculos a ela inerentes. Os subcapítulos “Novos Hábitos de Consumo”, “Novos modelos de Negócio – o fim dos centros comerciais?” e 4 “O Futuro dos Espaços Físicos” serão, portanto, analisados à luz do contexto atual de pandemia, através de uma Literatura académica muito atual (Rachinger et al., 2019; Hasanat et al., 2020; Hashem, 2020), assim como de relatórios de várias consultoras internacionais sobre a pandemia, estratégias omnicanal (i.e. “omnichannel strategies”) e sobre o futuro dos

espaços físicos (Accenture, 2020; Deloitte, 2020; Fujitsu & DataDriven, 2020; Gartner, 2020; McKinsey & Company, 2020).

Com as restrições de segurança e higiene impostas, os centros comerciais, espaços que agregam, comumente, uma grande afluência de pessoas, foram forçados a repensar a sua atividade em espaço físico, tendo, inclusive, de encerrar por períodos consideráveis. Tais obstáculos fomentaram, de várias maneiras, medidas digitais que permitissem um funcionamento, mais ou menos normal, da sua atividade. Atendendo às novas exigências do consumidor que, não podendo recorrer aos centros comerciais, ou tendo de o fazer de forma mais ponderada, viu no *on-line* a opção mais adequada para manter a sua segurança surgem novos padrões de consumo e, conseqüentemente, novos modelos de negócio.

O último subcapítulo explorará os possíveis novos modelos de negócio que a transformação digital, impactada pela COVID-19, pode impulsionar nos centros comerciais, assim como tratará vários exemplos de medidas digitais essenciais para complementar modelos de negócio tradicionais, e cuja estratégia para a esfera digital era limitada, desde pequenos comércios a empresas de maiores dimensões. Desdobrar-se-á, depois desta introdução geral, em dois pontos relevantes para o contexto específico dos Centros Comerciais: o *e-commerce* como conceito, fenómeno e plataforma (Iriani & Andjarwati, 2020; Raja, M., 2020; Soto-Acosta et al., 2015; Bhatti et al., 2020) e, por último, o futuro dos espaços físicos onde analisaremos os vários cenários que os centros comerciais e a sua atividade poderão enfrentar devido a uma transformação digital exacerbada pela COVID-19, com implicações a curto e a longo prazo.

Em suma, o enquadramento Teórico aqui apresentado pretende partir de leituras pertinentes e atuais para sustentar a relevância da investigação. O Capítulo 1 começa através de uma conceptualização macro do conceito de transformação digital, e respetiva evolução, desde o seu início até ao presente, onde uma pandemia global afeta e influencia o contexto socioeconómico onde os processos digitais operam. Tendo a COVID-19 como foco, o Capítulo 2 discerne sobre as questões mais específicas no que concerne à transformação digital nos centros comerciais, terminando com uma reflexão sobre o destino dos espaços físicos e respetivas implicações.

A investigação baseia-se na realização de um estágio na empresa Sonae Sierra. Assim, o capítulo 3 implicará o enquadramento da organização e a memória descritiva do estágio. Em primeiro lugar, é feita uma abordagem geral à estrutura organizacional, história,

valores e pontos de ação. Posteriormente, tendo em conta o contexto pandémico, é realizada uma introdução ao programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, onde são descritas as medidas digitais que dele fizeram parte. Por fim, é apresentado o novo eixo estratégico da empresa e uma lista de prémios e certificações obtidas durante o período em estudo. A memória descritiva contempla uma lista exaustiva de todas as atividades realizadas durante o período de estágio na Sonae Sierra, assim como uma avaliação das aprendizagens e capacidades técnicas obtidas. Adicionalmente, são apontadas as atividades que contribuíram mais significativamente para a construção do tema em estudo.

O capítulo 4 concerne a estratégia metodológica adotada e apresenta a questão de investigação: “De que forma a COVID-19 impactou os processos de Transformação Digital nos centros comerciais em Portugal, geridos pela Sonae Sierra?”, assim como descreve as limitações do estudo.

Por fim, no último capítulo serão analisados os dados primários do estudo resultantes das entrevistas semiestruturadas realizadas a vários colaboradores da Sonae Sierra para que, posteriormente, se possa proceder ao cruzamento destes dados com as pistas mencionadas no enquadramento teórico. Com base na informação apurada, serão apresentadas as reflexões sobre os resultados e a respetiva resposta à questão de investigação.

Capítulo 1 – A Transformação Digital

1.1.A Transformação Digital – Um conceito essencialmente contestado

A era digital, caracterizada pela revolução tecnológica e pela premissa do acesso ilimitado à informação, trouxe um cenário disruptor para a maior parte dos modelos de negócio correntes (Rogers, 2016). Esta promoveu um novo planeamento estratégico nas organizações, congruente com as necessidades que a internet veio irrogar, assim como uma visão otimista sobre as possibilidades que as novas tecnologias permitem (Porter, 2001). Como refere Michael E. Porter (2001), a Transformação Digital (doravante T.D.) não foi, nem é fundamentalmente sobre tecnologia, mas, sim, sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinado negócio de forma a ultrapassar os desafios.

A ideia de produtos, serviços e meios digitais não é, contudo, uma ideia nova. Nos anos 1990 e 2000 já existia esta noção, por exemplo, na Indústria do Retalho que considerava as campanhas de publicidade através dos *mass media* um importante canal para chegar aos clientes, ainda que maior parte das compras fossem realizadas em espaços físicos (Sukhova, 2016). De 2000 a 2015, o crescimento e desenvolvimento dos aparelhos eletrónicos, como o telemóvel, e o aparecimento das redes sociais geraram uma nova forma para os clientes comunicarem com os vários negócios, e vice-versa. Ademais, as expectativas dos consumidores quanto ao tempo de resposta e a oferta multicanal aumentaram (D. R. A. Schallmo & Williams, 2018, p. 4):

“Businesses started to see that they were now able to digitally communicate with their customers on an individual basis, and often in real time. An ever-growing selection of digital payment options such as PayPal also contributed to more and more on-line commerce and opportunities for web-based points of sale. Nowadays, there is a focus on mobile devices and on creating value for customers by leveraging the kinds of personalized customer data that mobile technologies can generate on a massive scale. Businesses are taking advantage of this personalized information and are able to better tailor their products, communications, and interactions to fit customers’ specific needs.”
(D. R. A. Schallmo & Williams, 2018, p. 4)

A T.D. é um tópico essencial para as organizações, em vários os setores, porquanto modifica os processos internos e as relações com os diferentes *stakeholders*¹, contribuindo, ao mesmo

¹ Para efeitos deste estudo, define-se *stakeholders* como uma parte interessada numa determinada Organização que pode afetar ou ser afetada pelo negócio. Tipicamente, os principais *stakeholders* incluem os investidores, colaboradores, clientes e fornecedores de determinada empresa.

tempo, para a criação de valor (Zaoui & Souissi, 2020, p. 621). Posto isto, antes de estudar este fenómeno aplicado a diferentes modelos de negócio, importa perceber o que, de facto, significa – ou não significa – T.D..

O conceito de T.D. não é preciso, ou estático, sendo, ao invés, tributário de uma plêiade de definições que têm diferentes aplicações na experiência empírica. Partindo do contributo de Walter Bryce Gallie e dos seus “essentially contested concepts” (1955), ao conceito de T.D. está adjacente um conflito latente entre o contexto histórico, económico e social, debate e evolução contínua que impede a formulação de uma visão consensual sobre uma determinada grelha de critérios. Assim, o conceito “T.D.” – tal como os conceitos de “Liderança”, “Democracia” ou “Obra de Arte” –, não tem um acordo quanto à sua definição, porquanto a conflitualidade que lhe é inerente destrói as tentativas de consenso entre investigadores.

Porém, o conceito de T.D. beneficia de uma análise multidimensional, premissa com a qual Verhoef et. al (2021) concordam, e da capacidade de adaptação do próprio conceito a diversos momentos históricos. Existem várias as definições na literatura (e.g. Berman, 2012; Dorner & Edelman, 2015; Sukhova, 2016). A título de exemplo, a consultora Mckinsey & Company (2015) afirma que T.D. corresponde mais à forma como diferentes empresas gerem o seu negócio do que apenas a um simples processo, tendo por base três (3) vetores essenciais à sua conceptualização: (1) a criação de valor, através da antecipação de veículos e estratégias de inovação; (2) a otimização de processos, particularmente daqueles que afetam diretamente a experiência do consumidor; e (3) o desenvolvimento de capacidade fundacionais que sustentem iniciativas organizacionais.

Westerman et al. (2011) definem T.D. como a utilização da tecnologia por parte das empresas, com o objetivo de melhorar a performance e alcance destas. Porém, esta definição revela-se limitada, uma vez que omite os elementos essenciais para atingir esta transformação. Para o presente estudo, será adotada a definição de Schallmo & Williams (2018, p.4), corroborada por Zaoui & Souissi (2020), que concebem a T.D. como uma transformação sustentável, circunscrita ao nível empresarial e criada através de novos ou reconfigurados modelos de negócio, aliados a iniciativas digitais com valor acrescentado, com o objetivo último de melhorar a rentabilidade de todo o seio organizacional.

Privilegia-se esta conceptualização porque ela encerra uma abordagem integrativa do conceito da T.D., admitindo que a aplicação da tecnologia nos processos de determinada

organização constitui apenas uma parte do processo para transformar digitalmente um negócio. A tecnologia deve, por isso, criar valor para três pilares fundamentais: o cliente, a própria organização e, por fim, outros *stakeholders* necessários ao bom funcionamento organizacional: “To succeed in digital transformation, leading companies focus on two complementary activities: reshaping customer value propositions and transforming their operations using digital technologies for greater customer interaction and collaboration” (Berman, 2012 *apud* Schallmo & Williams, 2018, p. 4).

Uma conceção errada, embora repetida na literatura, é a atribuição do conceito de *Business Process Reengineering* (BPR) como sinónimo de T.D. (O’Neill & Sohal, 1999; Attaran, 2004; D. R. A. Schallmo & Williams, 2018). Reconhecendo semelhanças entre os processos (D. R. A. Schallmo & Williams, 2018, p. 6), BPR é definido por Hammer & Champy (1993, p. 35) como o reestruturar (“reengineering”) de processos empresariais, com o objetivo de reduzir custos e melhorar produtos e serviços. Outros contributos, como Davenport (1993), Johansson (1993) ou Harrington (1991) identificam princípios complementares para a realização do BRP, como a existência e predisposição para uma mudança profunda e desafiante, uma estratégia orientada para os processos e objetivos, e a exploração de tecnologias capacitantes, em particular as tecnologias de informação (TI) (Vidgen et al., 1994, p. 607).

Desta forma, pode concluir-se que o foco do BPR é a automatização, através das tecnologias, de processos organizacionais que obedecem a um conjunto de regras (i.e. “rule-based processes”²). Em contrapartida, a T.D. pretende agregar um conjunto de *data* e usar essa informação para reconfigurar estes processos – sendo esta a principal diferença conceptual. Uma abordagem *data-oriented* permite um conhecimento mais sólido e analítico, capaz de pensar e construir modelos de negócio e respetivas operações de forma inovadora e disruptiva. Os casos das plataforma Airbnb ou Booking.com são exemplos ilustrativos da utilização de *data* e de como é possível reimaginar o modelo de negócio da Indústria Hoteleira, criando uma opção de valor acrescentado (Bendor-Samuel, 2017). Outros casos relevantes poderão ser o Spotify e o impacto na Indústria da Música (e.g. Wlömert & Papies, 2016) ou, ainda, a plataforma de *streaming* Netflix e como esta mudou a forma como consumimos conteúdos antes associados à televisão e cinema (e.g. Ansari et

² Rasmussen (1983) definiu “rule-based process” como um processo que se aplica a situações familiares e é regido pela aplicação de um conjunto de regras explícitas ou heurísticas.

al., 2016): “Instead of only making processes more efficient or quicker, which is the aim of automation, digital transformation requires individuals to rethink old processes and reimagine new processes and decisions” (D. R. A. Schallmo & Williams, 2018, p. 7).

Mudança Digital é outro conceito que é comum utilizar-se como sinónimo de T.D. (Soto-Acosta, 2020, p. 261); no entanto, apenas compreende a aplicação de tecnologias digitais nos processos das organizações – semelhante ao conceito de BRP –, e negligencia o carácter transformacional associado à T.D. (Fitzgerald et al., 2014).

Torna-se evidente, após a confrontação entre as diferentes definições de T.D., a necessidade de estudar o tema de forma multidisciplinar, favorecendo a intersecção de diferentes campos do conhecimento (i.e. “cross-fertilization opportunities”) (Tarafdar & Davison, 2018 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 891). O fenómeno implica em si mesmo, e de forma a atingir o máximo potencial, mudanças em distintas áreas, como a estratégia, a gestão, as tecnologias da informação ou o marketing:

“For instance, marketing researchers have mainly focused on digital advertising and social media effects including attribution model developments (cf. Lamberton & Stephen, 2016; Kannan & Li, 2017) and multi-channel and omni-channel developments (e.g., Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). The strategic management literature has mostly focused on the conceptualization, operationalization and renewal of (digital) business models (e.g., Foss & Saebi, 2017; Osterwalder & Pigneur, 2010). In the information systems literature, researchers have traditionally paid strong attention to technical developments regarding adoption and use of digital technologies and resultant business value (e.g., Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017; Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003)” (Verhoef et al., 2021, p. 889)

Concordando com a definição proposta por Schallmo & Williams (2018) de T.D., Verhoef et al. (2021) identificam a falta de investigação sobre as fases que precedem a T.D. (nomeadamente a fase de “Digitization”³ e a fase de Digitalização), propondo-se a defini-las seguindo um modelo de fluxo para a discussão (Fig.1) (e.g., Shah et al., 2006; Van Doorn et al., 2010; Parker et al., 2016). Adicionalmente, e desta forma complementando o conceito de T.D., definem os Imperativos Estratégicos⁴, sendo estes (1) recursos digitais necessários, (2) estrutura organizacional necessária, (3) estratégia de crescimento, e (4) métricas e objetivos.

³ À falta de uma melhor tradução, manteve-se o conceito em inglês, não prejudicando o seu significado.

⁴ Os Imperativos Estratégicos da T.D. correspondem às categorias que determinada organização deverá priorizar, de forma a implementar um modelo de negócio digital.

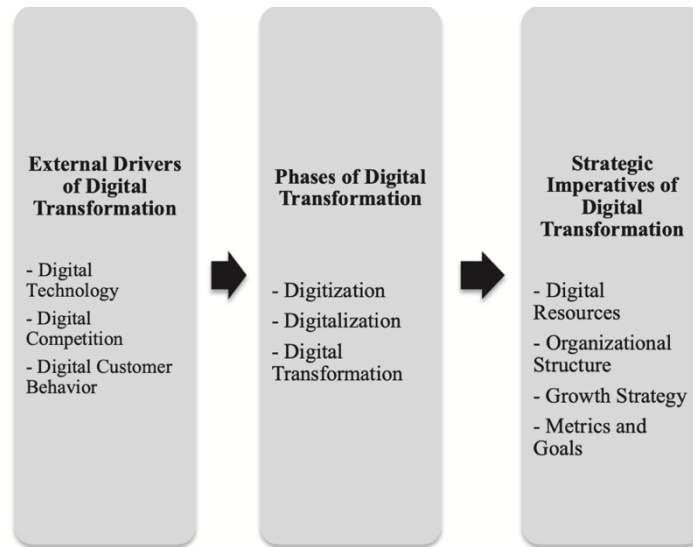


Figura 1 Modelo para a discussão da Transformação – Verhoef et.al (2021)

A “Digitization”, a fase mais incremental, a par da Digitalização, na implementação da T.D. (Loebbecke & Picot, 2015), varia consoante o contexto, embora possa ser entendida como a codificação de informação analógica num formato digital (isto é, código binário). Deste modo, os computadores armazenam o processo e transmitem a informação (Yoo et al., 2010; Dougherty & Dunne, 2011; Schallmo & Williams, 2018; Verhoef et al., 2021). Desde a utilização de formulários digitais em processos de encomenda, até à utilização de inquéritos digitais, ou à utilização de aplicações digitais para declarações financeiras internas, a “Digitization” implica processos de documentação internos e externos; todavia não altera as atividades de criação de valor. “Digitization” pode ser vista como a ligação de pessoas, processos e dados para fornecer conhecimento operacional (e.g. *intelligence*) que permita *outcomes* comerciais. Esta definição aponta para a importância de *data* e processos, destacando, também, o papel do conhecimento recentemente adquirido (D. R. A. Schallmo & Williams, 2018, p. 5), que é, por exemplo, uma demarcação fundamental do conceito de BPR.

Posteriormente, a Digitalização descreve como as TI, ou as tecnologias digitais, podem ser utilizadas para alterar processos empresariais existentes (Li et al., 2016 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 891). Um exemplo desta segunda fase poderá ser a criação de novos canais de comunicação on-line que facilitam a comunicação entre cliente e determinada empresa, alterando o modelo interação convencional. Na Digitalização, as TI são um elemento-chave para atrair e garantir novas possibilidades de negócio, modificando os

processos empresariais existentes, quer seja nas esferas da comunicação, gestão das relações comerciais (Baraldi & Nadin, 2006), ou da distribuição (Leviäkangas, 2016). Não se tratando apenas de reduzir custos, a Digitalização implica uma coordenação mais eficiente dos processos, o que cria um valor adicional relevante para o cliente através da melhoria das experiências na ótica do utilizador (Verhoef et al., 2021, p. 891).

A T.D., a fase última e mais profunda, introduz um novo modelo de negócio ao implementar uma nova lógica de organização e inovação, de forma a criar e a capturar valor (Iansiti & Lakhani, 2014; Pagani & Pardo, 2017; D. R. A. Schallmo & Williams, 2018; Zaoui & Souissi, 2020; Verhoef et al., 2021). Diferente da Digitalização – a mudança de processos e tarefas organizacionais simples –, esta terceira fase reorganiza os processos para, depois, abordar e alterar a lógica organizacional até aí vigente, podendo inclusive encontrar uma vantagem competitiva na entrada numa indústria, ou num setor diferente daquele que constitui o meio de atuação tradicional de determinada organização (Verhoef et al., 2021, p. 892).

O conceito de T.D. beneficia também de quatro Imperativos Estratégicos (Fig. 2) – Recursos Digitais; Estrutura Organizacional; Estratégia de Crescimento e Métricas e Objetivos –, que se constituem como veículos basilares para atingir o máximo potencial da transformação, corroborando, assim, a premissa de Schallmo & Williams (2018).

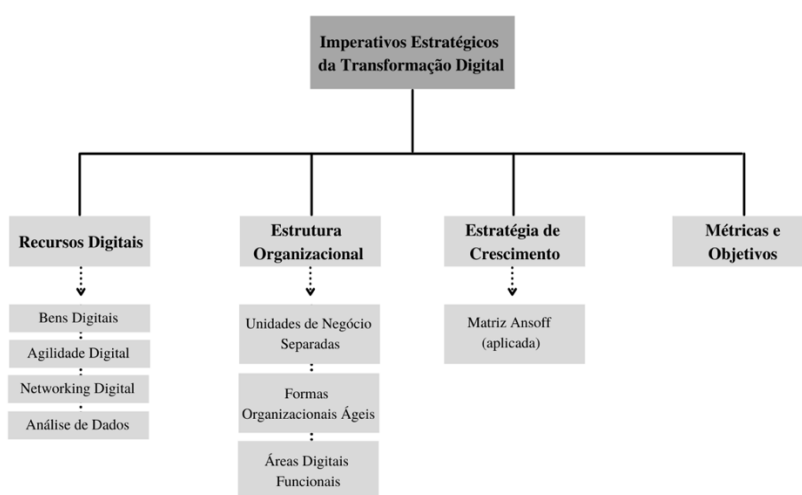


Figura 2 Imperativos Estratégicos da Transformação Digital – Verhoef et. al (2021) (adaptado)

Os Recursos representam a propriedade e o controlo de bens (i.e., *assets*), físicos e

intelectuais, e as capacidades do capital humano e informativo de uma empresa (Barney, 1991 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 892). Em busca da T.D., a redefinição do modo como se cria e fornece valor requer que esta aceda, adquira ou crie novos ativos e capacidades digitais. São exemplos de Recursos os bens digitais, a agilidade digital, o *networking* digital e a capacidade para analisar *big data*⁵.

Primeiro, os Bens Digitais poderão incluir desde a capacidade de armazenamento de *data*, até às infraestruturas de informação e comunicação, que garantem o constante acompanhamento das novas tecnologias para se manterem em competição (Verhoef et al., 2021, p. 892). Assim, as organizações investem no desenvolvimento e/ou aquisição de tecnologias digitais (*hardware* e *software*) de modo a conseguirem aplicar Inteligência Artificial, *Machine Learning*, IoT (“Internet of Things”) ou Robótica (*ibid*).

A Agilidade Digital consiste na habilidade de prever e de aproveitar oportunidades de negócio que emergem das tecnologias digitais. Num mercado dinâmico e imprevisível, as empresas precisam de se mostrar flexíveis para (1) permitirem a mudança de papéis organizacionais, (2) responder às mudanças das necessidades dos consumidores e ainda à introdução de novas tecnologias, e (3) responder à competição intensiva da atenuação das fronteiras de mercado e eliminação das barreiras de entrada (Chakravarty et al., 2013; Lee et al., 2015). De forma a responder a estes desafios, as empresas devem mostrar-se ágeis (digitalmente) para assegurarem a contínua modificação e reconfiguração dos *assets* e capacidades existentes:

“To achieve digital transformation, digital agility is needed to recombine digital assets with other organizational resources in order to change the way of doing business. By continuously sensing and seizing market opportunities, digital agility fosters the recombination and development of new products, services and business models that enhance the value created for the customer (Karimi & Walter, 2015; Sambamurthy et al., 2003; Teece, 2010). This capability becomes increasingly important when a firm shifts to more advanced phases of digital transformation; that is, from digitization to digitalization, and from digitalization to digital transformation.” (Verhoef et al., 2021, p. 893)

⁵ O termo *big data* refere-se a dados tão grandes, rápidos ou complexos que se torna difícil ou mesmo impossível analisá-los utilizando métodos tradicionais (Gobble, 2013, p. 64). Doug Laney (2001) articulou a definição mais comum deste conceito, através dos 3 V's: (1) Volume – as organizações recolhem dados de uma variedade de fontes, como redes sociais, equipamento industrial e dispositivos inteligentes, que são depois armazenados em plataformas denominadas de *data lakes*; (2) Velocidade – com o crescimento da *Internet of Things* (IoT), os dados chegam às organizações a uma velocidade sem precedentes; (3) Variedade – os dados vêm em todos os tipos de formatos, estruturados e não estruturados.

Em terceiro lugar, *Networking* Digital consiste na capacidade de uma empresa para reunir e combinar utilizadores distintos, satisfazendo as suas necessidades mútuas através de meios digitais (e.g. Libert et al., 2016). Os ambientes permeados de tecnologia fomentam a necessidade de uma visão centrada na rede (i.e., *networking*) e na co-criação de valor. Em 2017, um estudo da Accenture, afirmava que 75% dos executivos indicaram que a sua vantagem competitiva não é determinada internamente, mas, ao invés, pela força dos parceiros e ecossistemas com os quais optam por trabalhar – o que, quiçá, poderá explicar o porquê de, em dois anos, mais de um terço das empresas ter duplicado o número de parceiros com quem trabalha (Accenture, 2018).

Adicionalmente, as empresas podem permitir aos clientes, através de plataformas digitais, co-criar valor com a geração de conteúdos próprios⁶ (ver Figura 3.). Por exemplo, através da personalização de produtos ou, permitindo que estes se tornem embaixadores da marca através das tecnologias de comunicação social (Dong & Wu, 2015 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 893): o cliente torna-se um ativo valioso para gerar vantagens competitivas. A capacidade de seleccionar, atrair, interconectar e envolver um conjunto heterógeno de intervenientes na rede, como clientes, fornecedores e terceiros, estimula a criação de valor e o crescimento das próprias plataformas (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

⁶ A título de exemplo, a Nike é pioneira na aplicação do Recurso “digital networking”, principalmente no que à co-criação de valor concerne. Em 2006, durante o Campeonato Mundial de Futebol, a Nike, em parceria com a Google, criou o website (i.e. “social networking site”) Joga.com, onde permitia que os utilizadores criassem um perfil e se conectassem com outros fãs desta prática desportiva, criando assim uma comunidade temática (Ramaswamy, 2008, p. 9). Ademais, era dada a possibilidade a cada utilizador de carregar um vídeo onde mostravam as suas capacidades futebolísticas e, todos os meses, o júri era constituído por essa mesma comunidade, que podia comentar e partilhar o conteúdo gerado. Mais recentemente, a Nike criou, dentro do seu website, o “Nike ID”, agora “Nike by You”, que nada mais é do que uma ferramenta digital que possibilita que cada cliente personalize e encomende o seu calçado de acordo com a modalidade que pratica, estilo de vida e gostos pessoais.

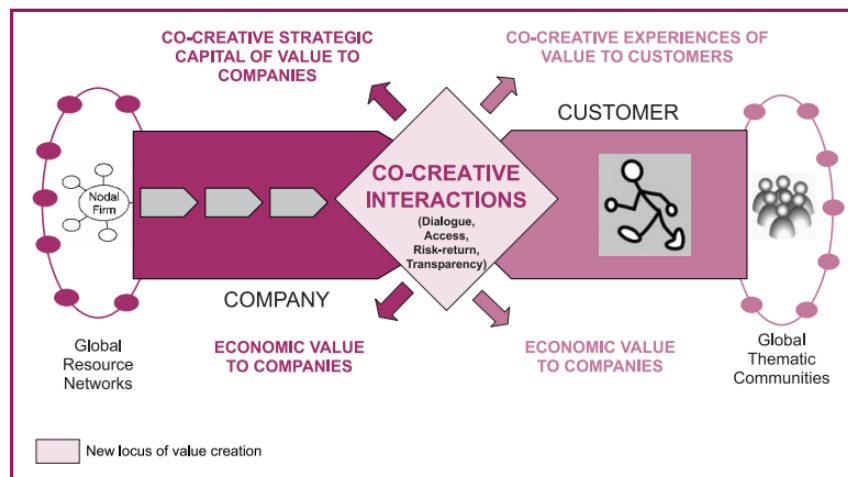


Figura 3 Modelo de Co-criação de valor – Venkat Ramaswamy (2008)

Por fim, na fase da T.D. *per se*, a capacidade de adquirir e analisar *big data* é um Recurso crucial no processo decisório. Apesar de grande disponibilidade e facilidade para recolher estes dados, as empresas demonstram ainda dificuldades em analisá-los de forma profícua. Segundo a Accenture (2018), 79% dos executivos inquiridos admitem que os seus sistemas e estratégias mais críticas dependem desta análise, conquanto não exista, ainda, um investimento na verificação da viabilidade destes dados. Outro fator importante para a capacidade de analisar *big data* é o capital humano, que deve primar por fortes competências analíticas e digitais (Verhoef et al., 2017) e por uma formação contínua, à medida que as técnicas se tornam mais avançadas. Empresas como a Amazon ou o Booking.com utilizam de forma constante esta análise para segmentar, por exemplo, novas ofertas para os seus clientes, bem como para otimizar as receitas através da sua gestão e preços dinâmicos (Gobble, 2013; Mariani et al., 2018).

O segundo imperativo diz respeito à Estrutura Organizacional. A literatura tem demonstrado o impacto da T.D., assim como as suas implicações, na estrutura de uma organização, premiando aquelas que apresentam uma estrutura flexível e composta por unidades de negócio separadas, formas organizacionais ágeis e áreas digitais funcionais (Verhoef et al., 2021, p. 893). Quanto às unidades de negócio separadas, Broekhuizen et al. (2018) defendem que a solução para desenvolver modelos de negócio disruptivos é através de unidades de negócio autónomas “separated from the headquarters, allowing for experimentation and quick learning, as well as avoiding cannibalization perils and conflicts” (Broekhuizen et al., 2018 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 893).

A utilização de esquemas de organização padrão, hierárquicos, com vários níveis de gestão e uma forte abordagem *top-down*, poderá já não ser eficaz em ambientes digitais em rápida mudança, uma vez que a burocracia envolvida reduz a velocidade de resposta e a capacidade de inovação. Para estimular a sua agilidade digital, as empresas requerem formas de organização flexíveis que permitam respostas rápidas às constantes mudanças digitais (Verhoef et al., 2021, p. 893). Por exemplo, na sua T.D., o grupo bancário holandês ING adotou o chamado modelo Spotify, com equipas que se dirigem a elas próprias e que têm uma capacidade de ação própria (*ibid*). Esta abordagem enfatiza uma forma ágil de trabalhar, implicando ciclos curtos para testar e atualizar rapidamente os pressupostos do mercado através de tentativa e erro (McGrath, 2010). Algumas organizações também adotaram a chamada abordagem holocrática⁷ da organização, que é uma prática de auto-gestão para empresas responsivas e orientadas para objetivos específicos (*ibid*).

Outro elemento que favorece a Estrutura Organizacional são as ditas áreas digitais funcionais. Uma característica importante da T.D. é a confiança crescente nas TI e nas funções analíticas. As TI necessitam de abandonar o papel passivo e adotar um carácter proactivo e estratégico, de apoio à criação de valor digital através de respostas rápidas e exploratórias (Leonhardt et al., 2017 *apud* Verhoef et al., 2017, p. 893). Da perspetiva de gestão de capital humano, a T.D. implica a atração de colaboradores com competências digitais e analíticas desenvolvidas, que podem, ou não, substituir a mão-de-obra existente. As empresas que operam em meios tradicionais enfrentam dificuldades em competir por talento com operadores em setores marcadamente mais digitais: os jovens com maiores capacidades digitais e analíticas tendem a preferir, por exemplo, gigantes tecnológicos, como a Google ou a Apple, ou *startups* na área de *FinTech*, do que um banco tradicional, como o Deutsche Bank (Deloitte, 2015 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 893).

Sobre o terceiro imperativo estratégico da T.D., Parker et al. (2016) advogam que as Estratégias de Crescimento mais proeminentes envolvem a utilização das plataformas digitais:

⁷ Holocracia é um modelo de gestão organizacional em que não existe um sistema rígido de hierarquia, sendo o poder de tomada de decisões dividido entre todos os colaboradores da organização. Este modelo foi criado por Brian Robertson (Estados Unidos da América) e o objetivo é tornar o processo decisório mais rápido, tornando, ao mesmo tempo, a empresa mais responsiva às dinâmicas do mercado. Outras características deste modelo são os incentivos à experimentação e à inovação, além da preferência por uma aprendizagem em ciclos rápidos (e.g., Robertson, 2015; Kumar S. & Mukherjee, 2018).

“A near ubiquitous characteristic of digital firms, and digital platforms in particular, is their impressive growth figures. Google, for example, grew from 1 billion searches per year in 1999 to 2 trillion in 2016, implying a growth rate 50% per year over a 17-year period. The ride-sharing platform Lyft grew from 2.7 million rides in 2013 to 162.6 million in 2016, resulting in an annual growth rate of nearly 300%. Similarly, the number of active Facebook users grew by roughly 25% per year between 2009 and 2017.” (Verhoef et al., 2021, p. 894)

Embora muitos fatores pudessem ter contribuído para estes números impressionantes, as duas razões chave desse crescimento são (1) a elevada escalabilidade da plataforma e (2) o reforço dos efeitos de *networking*. As plataformas podem crescer rapidamente e lidar com um número crescente de utilizadores, incluindo clientes, fornecedores e prestadores de serviços complementares, uma vez que os custos de servir utilizadores adicionais são baixos e, no caso de plataformas digitais, por vezes omitíveis. O modelo de plataforma implica que o crescimento do número de utilizadores, de um lado (por exemplo, clientes ou fornecedores), atraia utilizadores, do outro, pois estes reconhecem o valor da utilização da plataforma, devido ao aumento das possibilidades de *networking* (Eisenmann et al., 2006).

Enquanto o crescimento das plataformas depende, inicialmente, da introdução de um produto bem-sucedido, com o passar do tempo, o foco muda, cada vez mais, de uma mentalidade baseada no produto para uma mentalidade baseada na plataforma. Esta mudança implica um foco maior na gestão de parceiros em detrimento da criação de novos produtos – mesmo que isso implique um decréscimo ou desaceleração das vendas (Rietveld & Eggers, 2018).

Para melhor compreender como as empresas digitais podem crescer utilizando um modelo de negócio de plataforma, poder-se-á recorrer à matriz Ansoff (1957), a qual identifica quatro estratégias de crescimento: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação. A matriz Ansoff mostra as oportunidades de crescimento de receitas através do desenvolvimento de novos produtos, novos mercados ou ambos. Na Fig. 4, Verhoef et al. (2021) relaciona as estratégias de crescimento de Ansoff com as empresas plataforma para avaliar as oportunidades de crescimento que possam surgir. Usando a lente de uma plataforma digital, encontramos

novos temas e estratégias de crescimento que alargam a conceptualização desta matriz de crescimento (Verhoef et al., 2021, p. 894).

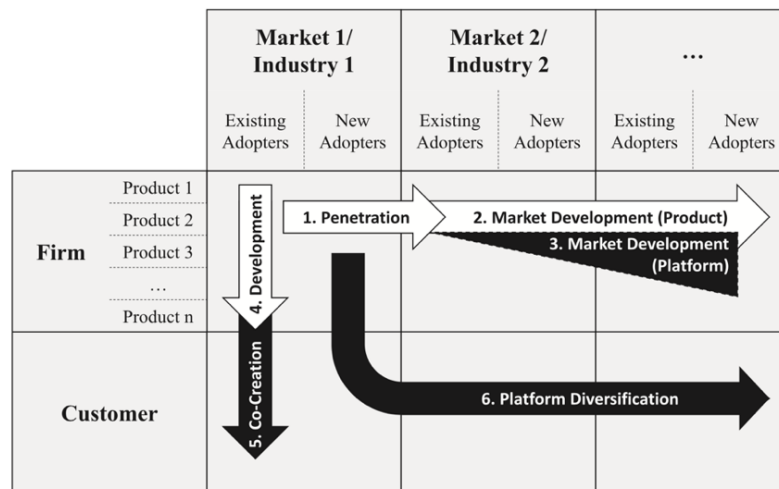


Figura 4 Relação entre as estratégias de crescimento Ansoff com as empresas plataforma

Analisando horizontalmente, ou seja, crescendo através de mercados ou indústrias, identificam-se três estratégias. As duas primeiras são (1) penetração no mercado e (2) desenvolvimento do mercado (baseado em produtos), representando as duas dimensões tradicionais do trabalho original da *Ansoff*. As plataformas podem aproveitar as suas tecnologias digitais e disruptivas para alcançar um crescimento significativo, atraindo os não utilizadores, que nunca consumiram o produto ou um substituto tradicional antes, tornando-os clientes. A título de exemplo, cerca de 30% dos utilizadores da Netflix não veem televisão, mas transmitem conteúdos utilizando computadores portáteis ou telemóveis (Verhoef et al., 2021, p. 894). Em alguns casos, isto pode levar à criação de mercados inteiramente novos: a introdução do Apple Watch deu início ao crescimento do mercado dos *smartwatch*, enquanto a Google e a Amazon criaram um mercado de altifalantes inteligentes ao introduzir produtos controlados por voz (*ibid*). É importante notar que não só as empresas em fase de T.D., mas também as empresas em fase de Digitalização podem abraçar estratégias de desenvolvimento de mercado. Além disso, as empresas digitais podem também executar (3) uma penetração de mercado baseada em plataformas, introduzindo uma plataforma que congregue vários produtos existentes num novo mercado e que são alimentados por partes externas (*ibid*).

Olhando para o eixo vertical, observam-se duas estratégias distintas. A primeira estratégia, (4) desenvolvimento de produtos, introduzida pela matriz de Ansoff, também pode ser seguida por empresas digitais. Estas podem desenvolver e lançar novos produtos

num ambiente de plataforma, uma vez que as plataformas permitem sinergias mais fortes entre os produtos. A segunda estratégia consiste em desenvolver uma (5) plataforma de co-criação – cujo potencial foi analisado anteriormente (*networking* digital como Recurso Digital) –, que permita aos utilizadores externos co-criar valor ativamente, conferindo-lhes autoridade para realizarem determinadas atividades na plataforma. A mudança dos papéis dos clientes para produtores ou fornecedores verifica-se mais em empresas que se transformaram digitalmente, ao passo que raramente observamos estas estratégias de co-criação de longa duração para empresas em fases anteriores (Verhoef et al., 2021, p. 895).

Finalmente, algumas empresas são capazes de combinar todas as abordagens numa única estratégia, que rotulamos como (6) diversificação de plataformas (*ibid*). Esta estratégia de crescimento é frequentemente implementada por plataformas bem-sucedidas com o objetivo de criar crescimento adicional em mercados pouco ou nada explorados, através da introdução de novos produtos. A abordagem adotada consiste em expandir a plataforma para servir novos mercados, atualizar a oferta de produtos e serviços, e abrir a empresa para co-criar valor através de parcerias com diferentes *stakeholders*.

O último imperativo estratégico diz respeito às Métricas e Objetivos, cujo objetivo é medir o desempenho organizacional através KPIs⁸ (*Key Performance Indicators*), de forma a adquirir um conhecimento real dos pontos fortes e fracos do modelo de negócio vigente. Embora certos ajustes e atualizações de métricas geralmente aconteçam quando uma empresa passa pelas fases de “Digitization” e Digitalização (são exemplos a medição de cliques nos websites, visualizações dos vídeos, ou número de downloads da aplicação), as métricas gerais ligadas aos resultados – tais como o ROI (i.e., *Return on Investment*), rentabilidade e crescimento de receitas –, permanecem tipicamente relevantes ao longo do processo. Embora o objetivo final dos novos modelos de negócio – gerados pela T.D. – seja aumentar as receitas e os lucros, é igualmente relevante acompanhar os resultados intermédios através de métricas relacionadas com o processo, concebendo uma visão mais apurada sobre a contribuição do novo modelo de negócio digital no processo de criação valor (Libert et al., 2016 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 895).

Concluindo, a natureza multidisciplinar do conceito de T.D. e a evolução rápida e constante das tecnologias digitais, obrigam a uma adaptação e/ou transformação total dos

⁸ A relevância e utilização dos KPIs pode diferir nas fases da T.D..

modelos de negócio. Posto isso, e perante um panorama mundial cada vez mais instável e suscetível a mudanças, justifica-se uma reflexão profunda sobre o tema, numa primeira instância a nível macro e, depois, de forma aplicada.

1.2.A Transformação Digital: o panorama antes e durante a COVID-19

A T.D. e os derivados modelos de negócio alteraram as expectativas e os comportamentos dos consumidores, ao mesmo tempo que colocaram uma pressão considerável nas empresas mais tradicionais, causando a disrupção de diversos mercados (Verhoef et al., 2021). Existe um aumento relevante do número de pontos de contacto, a maioria deles digital, na jornada do consumidor (e.g., Lemon & Verhoef, 2016), através dos quais este pode contactar determinada empresa de forma mais rápida, direta e cómoda. Neste sentido, as empresas que não priorizaram o digital e as suas oportunidades enfrentaram dificuldades e/ou foram ultrapassadas.

Empresas da indústria do retalho *on-line*, como o website Alibaba ou a Amazon, afetaram aquelas com modelos de negócio mais convencionais, provocando, inclusive, a falência de empresas que, até ali, eram reconhecidas como líderes no setor (os casos da Toys ‘R’Us, Claire’s ou RadioShack são ilustrativos desta ideia). No entanto, as empresas plataforma não limitam o seu alcance a setores tradicionais; utilizam as suas competências digitais como vantagem competitiva na entrada em novos mercados⁹.

Existem três grandes fatores externos que impulsionaram a necessidade de T.D. (Verhoef et al., 2021, p. 890). Primeiro, desde o início da *World Wide Web* e a sua adoção à escala mundial, o número de tecnologias de acompanhamento (i.e. *accompanying technologies*), como a *internet* de banda larga, os *smartphones*, SEO, reconhecimento de voz, sistemas de pagamento *on-line* ou moedas criptográficas, aumentou, reforçando o desenvolvimento do comércio *on-line*, que atingiu, em 2017 e ao nível global, 2,3 mil milhões de dólares em vendas (estima-se que esta receita aumente em 2021) (Statista, 2019).

⁹ A título de exemplo, a Amazon, centrada principalmente em *e-commerce*, *streaming* e inteligência artificial, é encarada pela Indústria Bancária como um potencial concorrente (Verhoef et al., 2021, p. 889). A empresa construiu e lançou ferramentas que têm como objetivo (1) aumentar o número de vendedores, e permitir que estes vendam mais, (2) aumentar o número de clientes na Amazon, e permitir que cada cliente gaste mais e (3) reduzir qualquer fricção no processo de compra/venda. Paralelamente, a Amazon tem feito vários investimentos na área de *fintech*, na sua maioria centrados em mercados internacionais, como a Índia ou o México. Em conjunto, estas decisões de desenvolvimento de produtos e investimento revelam que a Amazon não está a construir um banco tradicional. Em vez disso, a Amazon utilizou os componentes centrais de uma experiência bancária moderna e ajustou-os de modo a servirem os clientes da Amazon (tanto vendedores como consumidores), criando, no limite, um novo modelo de negócio (e.g., Walker, 2014; Tornjanski et al., 2015).

Ademais, *big data* e as suas oportunidades impactarão a longo prazo as empresas (H. Chen et al., 2012; Iansiti & Lakhani, 2014; Ng & Wakenshaw, 2017):

“Although perhaps not each of these technologies will be as powerful as expected, the wide entrance of new digital technologies clearly signals the need for firms to transform their business digitally. Moreover, these new digital technologies may also affect the firm’s cost structure through replacing costlier humans during service delivery with the help of robots or virtual agents or optimizing logistic streams and reducing supply chain costs through the use of AI and blockchain.” (Verhoef et al., 2021, p. 890)

Em segundo lugar, devido a estas novas tecnologias digitais, as regras da concorrência estão a mudar. Na indústria do retalho há uma disrupção do panorama competitivo, onde existe uma transferência significativa das vendas para empresas digitais relativamente jovens. Não só a competição passou a ser um fenómeno global, como se tornou mais intensa, principalmente entre as grandes empresas dos Estados Unidos da América (e.g., Facebook ou Apple) e da China (e.g., Alibaba e JD), que dominam, hoje, numerosas indústrias (Verhoef et al., 2021, p. 891).

Em Maio de 2018, as cinco empresas mais valiosas de acordo com a S&P¹⁰ eram todas digitais: Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon e Facebook. O crescimento exponencial destas empresas é ainda mais visível quando constatamos que as ações da FAANG (Facebook, Apple, Amazon, Netflix e Google), que constituem apenas 1% do S&P 500¹¹, causaram um aumento considerável entre março e maio de 2017 de 260 mil milhões de dólares em valor de mercado, enquanto os restantes 99% perderam 260 mil milhões de dólares no mesmo período (*ibid*).

Em terceiro lugar, o comportamento dos consumidores mudou, como resposta à revolução digital (*ibid*). Os números do mercado mostram que os consumidores estão a mudar as suas pesquisas para lojas *on-line*, e os pontos de contacto digitais têm um papel importante no percurso do cliente, afetando tanto vendas *on-line* como em espaços físicos (Kannan & Li, 2017). Com o apoio de novas ferramentas de pesquisa e meios de comunicação social, os consumidores tornaram-se mais informados, habilitados e ativos (Grönroos & Voima, 2013; Lamberton & Stephen, 2016; Verhoef et al., 2017; Beckers et

¹⁰ S&P é a abreviação para Standard & Poor’s, uma empresa do Grupo McGraw-Hill, que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos. Representa uma das três maiores agências de classificação de risco, ao lado da Moody’s e da Fitch Ratings. (*vide* <https://www.spglobal.com/ratings/en/>).

¹¹ S&P 500 é um índice composto por 500 ativos (ações) cotados na bolsa de NYSE ou NASDAQ, qualificados devido ao seu tamanho de mercado, representação de grupo industrial e liquidez.

al., 2018), estando, aqui, inserida a importância da componente de co-criação de valor (*vide* secção 1.1.).

Os dispositivos móveis tornaram-se importantes ferramentas na jornada do consumidor e facilitaram a adoção de comportamentos, como a prática de examinar a mercadoria *offline*, para depois comprá-la *on-line* (e vice-versa) (Gensler et al., 2017; Arora & Sahney, 2019; Aw., 2020; Aw et al., 2021). Os consumidores também dependem de aplicações e de novas tecnologias baseadas em inteligência artificial, como o Echo da Amazon ou o Google Home, que entram na sua rotina diária, e que constituem tecnologias suscetíveis de mudar estruturalmente os seus comportamentos (e.g., Hoffman & Novak, 2018; Verhoef et al., 2017). Em consequência, previa-se que, a manter-se o nível de aceleração da T.D., a utilização de novas tecnologias digitais podia facilmente tornar-se a nova norma e desafiar as regras comerciais tradicionais.

Não obstante, apesar de existir um reconhecimento da capacidade disruptiva da T.D. para os modelos de negócio vigentes e da necessidade de corresponder e empregar os Imperativos Estratégicos, a maior parte das organizações, até bem recentemente, encontravam dificuldades em aplicar as mudanças necessárias para ganhar uma vantagem competitiva sólida num panorama cada vez mais competitivo e digital.

Steven Stone (2019), através da análise de múltiplos relatórios (e.g., KPMG CEO Outlook 2016 ou Gartner 2016 CEO and Senior Business Executive Survey), argumenta que uma das principais razões pela qual as organizações enfrentam dificuldades na sua jornada por uma T.D. reside na falta de competências digitais do conselho de administração (i.e., “board”): “Less than 5% of board members in the top 50 companies in the US have a background in technology.” (Stone, 2019, p. 34). Conquanto estes quadros reconheçam e esperem que a T.D. seja um dos maiores fatores a afetar o crescimento das organizações, a par dos fatores económicos, e que os próximos três anos serão mais críticos para esta mudança do que os últimos 50, em 2017 apenas 44% dos executivos inquiridos acreditava que os seus negócios estavam preparados para as tendências digitais previstas (Raskino, 2016 *apud* Stone, 2019).

A T.D. representa uma importante iniciativa organizacional e, como tal, o conselho de administração deve fornecer apoio e uma orientação ativa, que exige um conhecimento prévio ou desenvolvimento das competências técnicas *a posteriori* (Stone, 2019, p. 35). Este conhecimento é um Recurso Digital, e por isso um Imperativo Estratégico, crucial para as

organizações. Assim, se os executivos de topo admitem como prioridade a T.D. (e também a cibersegurança), pelo possível impacto que pode ter nos modelos de negócio, seria de esperar que os conselhos de administração tivessem substancialmente mais do que os 5% de representação de executivos com capacidades digitais: “Boards play a critical role in the digital transformation journey by bringing expertise, judgment, healthy skepticism, and concern for long-term value.” (Deloitte, 2018 *apud* Pearce, 2018, p. 22).

Pearce (2018) corrobora a premissa de Stone (2019) sobre a necessidade de uma Liderança Digital (cujos princípios basilares podemos observar na Fig.5) (e.g., McLeod, 2015; Viaene, 2017; Promsri, 2019; Sheninger, 2019; Hensellek, 2020) para executar a T.D.. No entanto, esta ideia é recente: através de uma análise de conteúdo, Pearce (2018) conclui que, em 2005, não existia um corpo de conhecimento suficientemente robusto sobre a importância da esfera digital para as organizações, o que resultava na priorização de outros temas e estratégias, em detrimento da T.D., cujo impacto e extensão não era ainda entendido pelos vários conselhos de administração. Em 2016, apesar da grande evolução tecnológica verificada durante essa década, apenas 23 das empresas que figuravam na lista da Fortune 500¹² haviam criado (dentro do conselho de administração) um comité especializado nas novas tecnologias (Pearce, 2018, p. 22).

¹² Publicada pela primeira vez em 1955, a Fortune 500 é uma lista anual, criada pela revista Fortune (cujos principais tópicos versam as várias áreas do setor empresarial), que agrega as 500 maiores corporações dos Estados Unidos da América por receita total nos respetivos anos fiscais. Nos últimos 5 anos (2015-2020) o Walmart tem conseguido assegurar a primeira posição, enquanto que a Amazon, que só entra nesta lista desde 2018 (na 8ª posição), tem registado, anualmente, uma subida de posição e apresenta fortes possibilidades de concorrer diretamente com o Walmart pelo primeiro lugar (*vide* <https://fortune.com/fortune500/> para Fortune 500 2020).

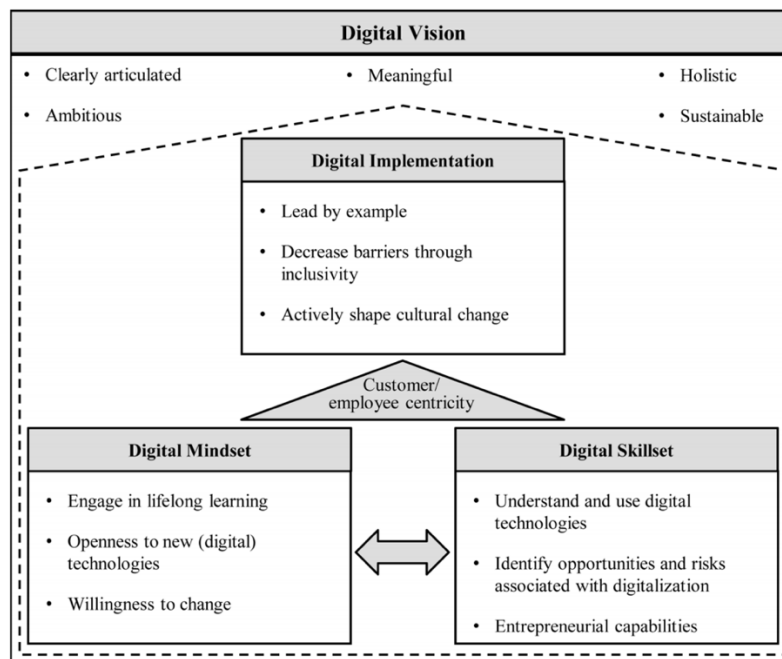


Figura 5 “The Digital leadership framework” - Hensellek (2019)

Um estudo da Harvard School of Law, que envolveu 860 diretores de empresas públicas, refere que os membros dos conselhos de administração analisados, com uma média de idades de 63.1 anos, se sentem desconfortáveis com a T.D., na sua generalidade, porquanto (1) a maior parte da sua experiência profissional é pré-digital e (2) apenas uma pequena percentagem destes diretores têm, de facto, um *background* em tecnologias da informação (Pearce, 2018, p. 24). A média de idade elevada e a consequente falta de um *background* profissional ou de investimento em conhecimento concreto, implica que os conselhos de administração olhem para a T.D. como um custo e não como uma oportunidade (com um custo associado) de ganhar uma vantagem perante os seus concorrentes:

“Cybersecurity, competitiveness, strategic integration and even digital transformation: IT has long been much more about organizational sustainability and strategic positioning rather than (the cost of) process automation. If this is still the board’s governance focus, then it is doubtful that many directors are actually able to discern IT’s role in achieving Deloitte’s previously noted, potentially utopian “concern for long-term value” (*ibid*).

Para ultrapassar estes obstáculos, muitos conselhos de administração nivelam a sua falta de conhecimentos utilizando terceiros para realizar auditorias e estudos periódicos de forma a determinar a solidez da estratégia e disciplina operacional (especificamente em cibersegurança). Ainda que represente uma opção a curto prazo, se não existir no conselho

peças capazes de compreender a relevância (e o risco) das informações apresentadas pelos consultores, estas só muito dificilmente passarão de notas informativas a aplicações práticas (Stone, 2019, p. 36). Tal não significa que as organizações tenham de alterar por completo as estruturas do conselho de administração. As empresas podem utilizar uma opção concertada entre as partes (i.e., conselho de administração e parceiros de consultoria), na qual os parceiros de consultoria fornecem *expertise* para o lançamento das iniciativas digitais, enquanto ajudam o conselho a ter um papel mais ativo na T.D., contribuindo assim para um modo de atuação mais disruptivo (*ibid*).

É evidente que o conselho pode delegar completamente a responsabilidade pelas novas tecnologias a terceiros. Contudo, esta solução colocaria a própria administração numa posição de risco, uma vez que dependeria excessivamente de opiniões externas e não teria uma forma efetiva de proporcionar uma filtragem e supervisão eficaz (Stone, 2019, p. 39). Em última análise, se o conselho decidir acrescentar representação tecnológica, é essencial encontrar o(s) candidato(s) adequado(s) que possam contribuir com o *mix* certo de conhecimentos técnicos e de gestão de negócios (Andriole, 2018, p. 80). É necessário contribuir para todos os aspetos do processo de tomada de decisões na sala de administração, e não apenas um "one trick pony" (Stone, 2019, p. 39).

Os conselhos normalmente procuram um de três tipos de perfis¹³ quando intentam adicionar perícia digital (Fig. 6): (1) executivos da Indústria Tecnológica, (2) Fundadores ou Empreendedores tecnológicos e (3) antigos ou ativos CIO (*Chief Information Officer*) ou CTO (*Chief Technology Officer*) (*ibid*). Cada um destes perfis apresenta vantagens e características que poderão ser, todavia, potenciais desvantagens.

¹³ Os executivos da indústria tecnológica são os líderes que desempenharam funções de nível executivo no setor da tecnologia (*hardware, software, serviços*) e compreendem como um vasto conjunto de organizações utiliza a tecnologia para resolver problemas. Os fundadores e Empreendedores tecnológicos são os líderes que iniciaram com sucesso um ou mais empreendimentos: "The status quo seldom encumbers these leaders as they look for innovative ways to leverage technology to solve business problems" (Stone, 2019, p. 39). Os CIO ou CTO conhecem muito bem os desafios enfrentados pelas organizações e podem oferecer conselhos cruciais sobre a melhor forma de alavancar os recursos tecnológicos das organizações existentes, uma vez que partem de uma experiência de Liderança (Horlacher & Hess, 2016; Singh & Hess, 2017; Andriole, 2018; Singh et al., 2020).

Profile type	Strengths	Potential blind spots
Technology industry executive	<ul style="list-style-type: none"> • Well-rounded understanding of opportunities provided by technology • Industry trends and contacts (who to talk to) • Strong business acumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of knowledge of challenges facing internal IT • Breadth or depth of technical expertise
Technology entrepreneur or founder	<ul style="list-style-type: none"> • Idea generator, innovative • Questions status quo • Assertive, not afraid to “push the envelope” 	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to contribute across all board topics • Lack of knowledge of challenges facing internal IT • Rules, processes, norms
Former or active CIO, CTO	<ul style="list-style-type: none"> • Understands challenges of working from the inside • Awareness of industry regulations & compliance • Application of technology in a business setting 	<ul style="list-style-type: none"> • Generally more conservative • Creativity • Ability to contribute across all board topics

Figura 6 “Candidate board member profiles”, Stone (2019)

Rickards et al. (2017) apresentam uma visão dos obstáculos à T.D., diferente da defendida por Pearce (2018) e Stone (2019). Admitindo também a importância de uma Liderança digital forte dentro dos conselhos de administração, para os autores, a T.D. encontra uma maior barreira na inércia da estrutura e cultura organizacional, isto é, na falta de *expertise* digital de todos aqueles que compõem a organização e que, ao estarem intrinsecamente relacionadas com outros possíveis obstáculos, perturbam o alinhamento e integração das tecnologias digitais (Rickards et al., 2017).

Porém, 2020 marcará a história das organizações e da T.D. significativamente. A pandemia da COVID-19 derrubou as barreiras à adoção das novas tecnologias, e constituiu um fator externo na necessidade urgente de uma T.D. (e.g., Almeida et al., 2020; Baldwin & Di Mauro, 2020; Schwab & Malleret, 2020; Soto-Acosta, 2020).

A doença do coronavírus é uma doença infecciosa que atingiu o nível de pandemia, registrando 150 989 419¹⁴ casos confirmados de infecção (World Health Organization, 2021). A nível económico, a crise sanitária atingiu uma escala que não se atestava desde a Grande Depressão (1929). Previsões apontavam para que o PIB mundial caísse 6% num cenário de uma só vaga e 7,6% num cenário de duas vagas. As tendências projetadas são ainda mais adversas para os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), onde prevê uma perda de 7,5% num cenário de uma única vaga que cai para 9,3% numa segunda vaga (OCDE, 2020 *apud* Soto-Acosta, 2020, p. 260). Ao mesmo tempo,

¹⁴ Números fornecidos pela Organização Mundial da Saúde (World Health Organization) à data de 1 de maio de 2021 (*vide* para atualizações <https://www.who.int/>).

antevê-se uma crise no emprego nitidamente pior do que a da crise financeira de 2008. Em Maio de 2020, a taxa de desemprego nos países da OCDE diminuiu ligeiramente para 8,4% após ter atingido em Abril de 2020 8,5% – a taxa de desemprego mais alta de uma década – , e os últimos relatórios indicam que a taxa de desemprego, no final de 2021, estará acima dos níveis pré-crise (*ibid*).

Ademais, o Relatório “Global Risks” do World Economic Forum (2020) ilustra a natureza interligada dos riscos do coronavírus, que vão para lá das esferas da saúde e da economia. Por exemplo, como a Figura 7 mostra, o risco de doenças infecciosas afeta o nível de fracasso da governação global, instabilidade social, desemprego, crises fiscais e migração involuntária. Cada um destes por sua vez, influenciará outros riscos individuais, o que significa que o risco individual a partir do qual a cadeia de efeitos começou (neste caso particular, "doenças infecciosas") acabará por amplificar muitos outros riscos não só na sua macrocategoria (riscos sociais), mas também nas restantes quatro macrocategorias, demonstrando o fenómeno de contágio por conectividade sistémica.

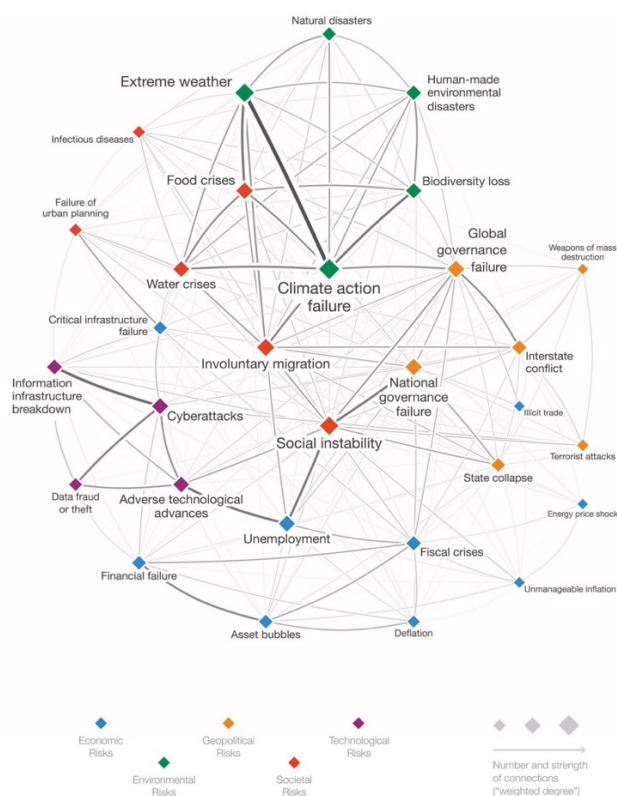


Figura 7 Global Risks Interconnections 2020 - World Economic Forum (2020)

Assim, perante as múltiplas implicações da COVID-19, cujo possível desenvolvimento e impacto se afigura ainda difícil de calcular (Borrett, 2020), as tecnologias afirmaram-se como protagonistas na facilitação dos processos do quotidiano. Na impossibilidade de frequentar espaços físicos, a premissa da T.D. tornou-se a prioridade para as organizações afetadas, permitindo-lhes a continuação em atividade, com mais ou menos limitações, ou com mais ou menos sucesso (Soto-Acosta, 2020, p. 260).

1.3.COVID-19 como desafio e motor da Transformação Digital nas Organizações

Uma pesquisa através do Google Trends¹⁵ corroborará, mais uma vez, a ideia de que o interesse pelo processo de T.D. não é um fenómeno recente (e.g., Saliola & Islam, 2020). Não rejeitando o carácter de urgência que a COVID-19 imbuiu nos processos tecnológicos e nas organizações (Almeida et al., 2020; Borrett, 2020; Soto-Acosta, 2020), a tecnologia tem tido, nos últimos vinte anos, um papel importante na disrupção e desenvolvimento das conceções convencionais da natureza das organizações.

Em primeiro lugar, a tecnologia regista um impacto significativo nos processos de produção, através da rápida expansão das plataformas digitais (Tan et al., 2009; Parker et al., 2016; Asadullah et al., 2018), transformando o panorama de diversas indústrias, como os transportes (e.g. Uber), hotelaria (e.g. Airbnb, CouchSurfing), ou de desenvolvimento de *softwares* (e.g., Apple iOS, Google Android) (Asadullah et al., 2018, p. 2). Através da redução de custos e da celebração de acordos de comércio livre – que reduzem as barreiras ao comércio internacional –, o modelo de negócio de plataformas digitais granjeia uma expansão mais inteligível das cadeias de valor globais e altera a geografia dos empregos, permitindo, aliás, a formação de *clusters* de uma determinada empresa em zonas rurais subdesenvolvidas (Saliola & Islam, 2020).

Em segundo lugar, a T.D. alterou, por exemplo, os termos do trabalho. Em vez de contratos “normais” a longo prazo, as tecnologias proporcionaram uma maior oferta de trabalhos de curto prazo, através de plataformas digitais especializadas (*ibid*). Dito isto, apesar da propaganda, a denominada “*gig economy*”¹⁶ havia, até ao início da pandemia,

¹⁵ O Google Trends é uma ferramenta gratuita da Google que permite acompanhar a evolução do número de pesquisas por uma determinada palavra-chave ao longo do tempo.

¹⁶ O conceito “*gig economy*” baseia-se em trabalhos flexíveis, temporários, ou *freelancer*, envolvendo comumente a ligação entre prestadores de serviços e clientes através de uma plataforma *on-line*.

enfrentado dificuldades em substituir as ocupações mais tradicionais (Kaine & Josserand, 2019, p. 480). As três maiores plataformas globais de trabalho – Freelancer na Austrália, Upwork nos Estados Unidos, e Zhubajia na China – contabilizavam sessenta milhões de utilizadores totais; ainda que apenas 0,3-0,5% da força de trabalho ativa participasse na “*gig economy*” a nível global (Saliola & Islam, 2020).

A COVID-19 avançou várias mudanças societárias. Os governos nacionais limitaram grandes reuniões de pessoas, restringiram operações comerciais presenciais e alentaram o trabalho remoto – tanto quanto possível (*ibid*). Em resposta, tanto as empresas, como as instituições de ensino, procuraram formas de continuar as suas atividades à distância, recorrendo a várias plataformas de colaboração e videoconferência, mantendo envolvidos colegas, clientes ou estudantes, enquanto trabalhavam remotamente (e.g., Livari et al., 2020; Kim, 2020).

A propagação do coronavírus, a imposição de uma mudança organizacional rápida e o cumprimento rigoroso das normas de higiene e segurança contribuíram para que a T.D. deixasse de ser uma opção, passando a ser uma necessidade. Os desafios, comportamentos de outrora, em conjunto com os novos obstáculos e novas possibilidades, ganharam uma magnitude notável (Priyono et al., 2020; Savić, 2020; Soto-Acosta, 2020).

A mudança para operações digitais assumiu-se bidirecional, privilegiando uma abordagem focada no cliente e no interior das organizações e respetivos colaboradores (EHL Insights, 2021). A falta de capacidade de reunião em grupos levou à emergência de plataformas como o Zoom: “Higher quality calls, usability, the ability to record meetings, and being able to share content over calls are value propositions that have set Zoom’s business model apart from the competition” (Soto-Acosta, 2020, p. 262). Dados recentes apontam para um crescimento do tráfego na internet na ordem dos 60% desde dezembro 2019 a maio de 2020. Em particular, o tráfego oriundo de videoconferências aumentou 120% quando comparado com os níveis pré-pandémicos (Soto-Acosta, 2020, p. 260).

Ao mesmo tempo, devido às novas normas instituídas, os consumidores demonstraram um interesse em usufruir dos serviços com pouco ou nenhum contacto direto, privilegiando operações remotas através de plataformas digitais. A título exemplificativo, a indústria da restauração teve de repensar o seu modelo de negócio, seja com serviços de entrega *on-line*, alojados em plataformas externas ou criando plataformas próprias, seja comunicando com os seus consumidores através de redes sociais: “Indeed, digitalization has

helped the advent of click-and-mortar restaurants, but also purely digital restaurants as a new business model to attend the huge increase in food delivery demand during the lockdown” (Soto-Acosta, 2020, p. 262). Sobretudo durante períodos de confinamento, as compras *on-line* e entregas ao domicílio experienciaram um crescimento sem precedentes (*ibid*).

Como o questionário global realizado pela Statista (2020) ilustra, uma importante percentagem dos inquiridos (97%) afirma que o surto da pandemia COVID-19 acelerou os processos de T.D. nas suas organizações. Não obstante, um dos maiores desafios da COVID-19 – e que está diretamente relacionado com a imposição da T.D. e os custos associados –, é a crise económica que se anuncia (Borio, 2020). Cerca de 60 milhões de europeus estão em risco de perder o seu emprego ou, então, de verem o seu rendimento mensal reduzido substancialmente. Esta situação representa tanto um drama social como económico (Almeida et al., 2020, p. 98). As transformações sociais trazidas pela COVID-19 não só aceleraram os processos de T.D., como exacerbaram a divisão social entre classes sociais (Milanesi, 2020). Nem todas as organizações têm os recursos para enfrentar os desafios da T.D.:

“It seems clear that smaller companies, particularly micro companies, and in sectors of activity strongly affected by COVID-19 (e.g., restaurants and tourism) will be particularly affected. Data from the National Statistics Institute (NSI) confirm these findings and add the transport and storage sector. On the contrary, food, clothing, and footwear will be less affected” (Almeida et al., 2020, p. 98).

Perante os desafios constatados, a instabilidade e os sucessivos períodos de confinamento, o impacto, a longo prazo, da aceleração da T.D. nas organizações e na economia global levará anos a manifestar-se (Borrett, 2020), conquanto seja possível compreender, no limite, as principais mudanças. Em primeiro lugar, verifica-se um maior investimento e priorização da tecnologia (Jiang & Wen, 2020; Mazzoleni et al., 2020; Teräs et al., 2020; Whitelaw et al., 2020). As organizações foram forçadas a reconhecer que a T.D., apesar de vital perante este cenário de crise, é um processo e, como tal, não é possível implementá-lo de forma exímia de uma só vez (EHL Insights, 2021).

No entanto, a adaptação das várias indústrias revelou-se significativamente mais rápida do que a prevista: de acordo com um estudo conduzido pela McKinsey (2020), os inquiridos indicaram que as suas organizações foram capazes de adotar mudanças digitais 20 a 25 vezes mais depressa do que teriam esperado em condições pré-pandémicas. O que os colaboradores calculavam levar um ano a implementar levou em média 11 dias. As marcas foram capazes de encontrar uma solução exequível que permitiu a continuação de atividade

de forma remota (McKinsey & Company, 2020): “There’s no doubt that by investing now in digital, in the medium and long term, that will not only position you better in the market, but it will enable you to compete better from a cost perspective” (Borrett, 2020, p. 2).

Esta rapidez na adoção de medidas e na gestão da mudança poderá, em parte, ser explicada pelo facto de as organizações terem percebido que as operações não tinham de funcionar perfeitamente antes de serem adotadas (Jiang & Wen, 2020). A existência de uma solução adequada permitiu-lhes funcionar enquanto obedeciam aos regulamentos locais que mantinham as pessoas em casa (*ibid*). Antes da pandemia, a falta de priorização era uma das principais razões pelas quais as transformações e as capacidades digitais não eram adotadas no seio organizacional. Quando a COVID-19 forçou as organizações a fazer destas mudanças uma prioridade máxima, estas conseguiram avançar a uma velocidade inédita (EHL Insights, 2021), reforçando tendências, como o crescimento das plataformas digitais e da “*gig economy*” e criando novos modelos de negócio:

“It is likely that the pandemic will reinforce these pre-existing trends and increase the urgency of corresponding policy responses. Some points already seem clear. “Platform firms” are dominating markets even more. We are already seeing Amazon and Alibaba getting even bigger and stronger as brick-and-mortar stores are unable to compete. Companies will invest more in their ability to conduct business over the internet to be more resilient to potential lockdowns. Some “gig” jobs will also continue to grow. Firms may also have more incentive to invest in automation and reshore production to shield against value chain disruption” (Saliola & Islam, 2020).

Uma outra mudança que se verifica é a maior atenção à experiência dos colaboradores e clientes com a tecnologia (Kohn, 2020). As organizações foram impelidas a pensar na experiência dos colaboradores com os meios digitais, uma vez que, com a adaptação das indústrias ao trabalho virtual, a experiência com novas modalidades tem um efeito direto na satisfação dos colaboradores com o seu ambiente de trabalho (EHL Insights, 2021). Perante o ambiente desafiante que a pandemia criou, lidar com a elevada rotatividade que pode vir da baixa satisfação dos colaboradores e custos que sucedem novas contratações deverá ser um desafio a evitar (*ibid*). Ao invés, o meio organizacional deve primar pela criação de uma experiência digital positiva.

É relevante também notar que várias organizações, especialmente nas economias em desenvolvimento, estão desligadas digitalmente, podendo não ter acesso a colaboradores com competências adequadas para enfrentar ambientes desafiantes (Saliola & Islam, 2020). Ou ainda que os colaboradores podem ter pouca proteção, competências ou flexibilidade no

mercado de trabalho para se adaptarem (*ibid*). De forma a enfrentar estes desafios, as empresas precisam de abraçar a tecnologia e atualizar os programas de formação, equipando os trabalhadores com as melhores competências (Schwarz Müller et al., 2018; Sousa & Rocha, 2019; Kohn, 2020).

Os governos dos diversos países também têm um papel importante na criação de uma experiência digital positiva (Gong et al., 2020; Chen et al., 2021). Para além de um maior investimento no capital humano (conhecimento, capacidades, saúde), em estruturas educativas que permitam uma aprendizagem e uma formação constante ao longo da vida, é necessário que o acesso à internet a preços acessíveis seja assegurado, ao mesmo tempo que se aprova legislação para enfrentar desafios colocados por plataformas digitais (como a privacidade de dados, ou as regras de proteção e concorrência) (H. Chen et al., 2012).

De modo idêntico, diversas marcas esforçam-se por proporcionar uma experiência digital sem problemas aos seus clientes, cujas interações acontecem, principalmente, em plataformas *on-line* (EHL Insights, 2021). Ademais, existe um aumento da automação das marcas e uma introdução de serviços *contactless* de forma a melhorar a experiência do consumidor: “The fewer processes that must be handled directly by employees, the easier it is for brands to create positive, safe experiences for their customers” (EHL Insights, 2021).

Antes da pandemia, várias organizações encaravam a tecnologia como um meio para poupar e reduzir despesas desnecessárias (Pearce, 2018; Stone, 2019). Contudo, a T.D. também oferece enormes oportunidades para inovar e criar um modelo de negócio diferenciador. No período pré-coronavírus, diversas empresas relataram que a tecnologia, enquanto meio para reduzir os custos, era uma das suas três principais prioridades digitais (*ibid*). No entanto, com a propagação da pandemia e a descoberta de outras vantagens da tecnologia, apenas algumas mantiveram a mesma opinião (EHL Insights, 2021). Em vez disso, as organizações relataram que a modernização das suas capacidades, a obtenção de uma vantagem competitiva, e a criação de uma cultura empresarial focada em tecnologias digitais superaram todas as preocupações sobre a redução de custos (*ibid*).

Quando a tecnologia é bem utilizada, esta oferece às marcas várias oportunidades para inovar e consolidar a capacidade de envolver clientes, responder às suas necessidades e avançar de uma nova forma (Soto-Acosta, 2020). À medida que as marcas se apoiavam nas capacidades oferecidas pela tecnologia, começaram também a compreender e a adotar a mentalidade supramencionada (e.g., Kudyba, 2020; Klein & Todesco, 2021).

Diretamente associado a este último ponto, está o desenvolvimento da Liderança Digital (e.g., Cortellazzo et al., 2019; Bartsch et al., 2020; Antonopoulou et al., 2021). Nas últimas décadas, a academia tem tentado relacionar a Liderança com os efeitos dos processos de digitalização (Cortellazzo et al., 2019, p. 2). Parte do debate concentra-se na capacidade dos líderes para integrar a T.D. nas suas empresas e, ao mesmo tempo, inspirar os colaboradores a adotar a mudança, que é muitas vezes vista como uma ameaça ao atual *status quo* (Gardner et al., 2010; Kirkland, 2014 *apud* Cortellazzo et al., 2019, p.2). Para trazer clareza ao debate, foi introduzido o conceito de *e-leadership*¹⁷, descrevendo o novo perfil de liderança que se relaciona com a tecnologia (Avolio et al., 2000, 2013).

Embora processos transformacionais, como a T.D., coloquem desafios aos líderes (Bolden e O'Regan, 2016; Vial, 2019 *apud* Bartsch et al., 2020, p. 72), a aceleração das transformações induzidas pela pandemia encontrou líderes sem preparação adequada para lidar com um cenário de crise (Carnevale & Hatak, 2020). Mais do que uma mudança, a COVID-19 proporcionou à liderança digital uma oportunidade para se desenvolver e, então, reclamar a centralidade nas organizações (Hensellek, 2020; Antonakis, 2021). Só através de uma liderança conhecedora das vantagens (e desvantagens) das tecnologias digitais, e consciente das mudança e inovação indispensáveis, a T.D. poderá ser implementada com sucesso junto dos *stakeholders* (Antonakis, 2021, p. 210).

Por fim, um maior investimento em cibersegurança é outra mudança a salientar. Em resposta à ênfase dada às capacidades digitais, a natureza crítica da cibersegurança tornou-se uma parte importante da T.D. (Deloitte, 2020b). Com a crescente confiança nos processos tecnológicos e nos softwares para fornecer serviços-chave aos consumidores, ao mesmo tempo que se envolvem com colaboradores em projetos críticos, manter toda a informação segura tornou-se uma prioridade máxima para as empresas (Lallie et al., 2021): “The average cybersecurity breach takes an average of 280 days to identify and contain, which leaves criminals plenty of time to wreak havoc on company computer systems. It also costs companies an average of \$3.86 million” (EHL Insights, 2021).

Durante a pandemia, as prioridades para a cibersegurança dentro das organizações alteraram-se de forma a reforçar a exequibilidade e segurança do trabalho remoto (*ibid*).

¹⁷ O conceito de *e-leadership* é definido como: “a social influence process mediated by Advanced Information Technology (AIT) to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups, and/or organizations” (Avolio et al., 2000, p. 617).

Utilizando ferramentas como *virtual private networks* (VPN) e trabalhando para educar e proteger os colaboradores contra esquemas e ataques cibernéticos, os responsáveis pela cibersegurança rapidamente se adaptaram ao novo panorama digital (*ibid*). Mais do que um ajustamento e reeducação, as organizações reconheceram a necessidade de um maior investimento neste domínio (Schneck, 2020; Ferreira & Cruz-Correia, 2021). Embora isto represente um problema para as indústrias que foram mais atingidas pela pandemia, com a diminuição de receitas a forçar a redução dos orçamentos, o destaque da cibersegurança tornou-a uma prioridade para empresas de todas as indústrias (Weil & Murugesan, 2020; EHL Insights, 2021).

O ano de 2020 deu um sentido de urgência e um propósito evidente à T.D. (Borrett, 2020). O New York Times declarou, recentemente, que, pela primeira vez na sua história, a receita digital ultrapassou a receita dos jornais impressos (Soto-Acosta, 2020, p. 3). De facto, o impacto da pandemia resultou em oportunidades para novos modelos de negócio decorrentes da combinação de modelos comuns e digitais: o exemplo das universidades que adotaram o ensino *on-line*, durante o confinamento, e, posteriormente, um modelo de *blended learning*, com uma combinação de aulas físicas e *on-line*, é tão relevante como o de artistas que criaram performances em plataformas digitais em direto e que adaptaram os espetáculos em espaços físicos para uma menor audiência (*ibid*).

Enquanto a nível mundial se aguarda o fim da pandemia, afigurar-se-á relevante indagar o futuro das mudanças que organizações têm adotado como resposta aos desafios impostos pelo coronavírus. É plausível que algumas destas mudanças sejam permanentes (Almeida et al., 2020). Uma vez que a pandemia forçou as organizações a eliminar muitas das barreiras que outrora impediam a adoção de tecnologias digitais, como a possibilidade do trabalho à distância, será, significativamente, mais fácil para as empresas operarem numa base remota (*ibid*).

O poder e o potencial de modelos de negócio digitais foram reconhecidos e reforçaram a resiliência organizacional¹⁸ (Borrett, 2020). Particularmente, no que respeita à inovação empresarial, a adoção da T.D. deixou de representar um custo opcional e passou a

¹⁸ Um estudo realizado pelo Banque France comparou em que medida é que as empresas foram capazes de manter a sua atividade durante o período de confinamento de abril de 2020 e, depois, de novembro de 2020. Concluíram que, desde abril, as empresas tiveram tempo para implementar tecnologias digitais nos seus modelos de negócio e, por isso, estavam mais preparadas e resilientes perante as novas restrições impostas em novembro (Borrett, 2020).

ser encarada como uma característica essencial para ganhar uma vantagem competitiva sobre concorrentes, assim como uma facilitadora da entrada em novos mercados:

“Technology can be a boon to society if businesses and governments prepare and adapt. The pandemic has pushed societies to an inflection point where embracing technology is no longer an option but a necessity. It has also made workers more vulnerable. With the right steps and actions, businesses and governments can take the crisis as an opportunity to build for the future” (Saliola & Islam, 2020).

A pandemia acelerou a T.D. e criou um cenário que continuará a encorajar a inovação e a adoção tecnológica no futuro. À medida que as empresas começam a compreender melhor as capacidades das novas tecnologias e modelos de negócio digitais, começarão também a compreender as oportunidades que se apresentam. É, desta forma, importante fomentar uma cultura organizacional que ao mesmo tempo, defina concretamente objetivos e prime pela flexibilidade de adaptação do *modus operandi* a eventuais situações disruptivas, sem comprometer a organização e respetivos *stakeholders* (Zaoui & Souissi, 2020).

Embora várias empresas estejam, agora, a implementar, em maior ou menor grau, os princípios da T.D., estudos recentes demonstram que ganhar uma vantagem competitiva sustentável não depende apenas das tecnologias adotadas, mas assenta, sobretudo, numa estratégia concertada para o digital (*ibid*). No entanto, e mesmo com a urgência que a pandemia da COVID-19 aportou consigo, parece ainda existir dificuldade na triangulação das intenções dos executivos, as iniciativas de T.D. *per se* e as considerações estratégicas nela incorporadas (Ismail et al., 2018, p. 2).

1.4. A importância de uma estratégia para o digital nas Organizações

“Many companies define great digital transformation strategies, but there is a huge difference between having a well-reasoned digital strategy on paper and successfully implementing it. Most digital transformation projects fail due to poor strategy execution”.

— Adriano Gerardelli, Director of Digital Strategy & Innovation,
PricewaterhouseCoopers (PwC)

O rápido crescimento das tecnologias digitais e a extraordinária quantidade de *data* que dispositivos e aplicações recolhem diariamente estão, cada vez mais, a levar as empresas a

transformar radicalmente a arquitetura empresarial, através da qual criam valor e asseguram vantagens competitivas (Correani et al., 2020, p. 37).

Estratégia digital é um conceito utilizado frequentemente na literatura, conquanto não exista, à semelhança do conceito de T.D., um consenso em torno de uma definição comum e integrada (Schallmo et al., 2019, p. 2).¹⁹ Adicionalmente, os termos estratégia de digitalização, estratégia empresarial digital e estratégia de T.D. são, todavia, utilizados frequentemente de forma indiferenciada (*ibid*).

Segundo Bharadwaj (2013), a estratégia digital consiste numa estratégia do foro organizacional, formulada e executada para impulsionar os recursos digitais, tendo como objetivo principal a criação de valor diferenciado. Porém, esta poderá ser uma abordagem ao conceito assaz simplista (Rausser, 2016 *apud* Schallmo & Williams, 2018). Rausser (2016) advoga que estratégia digital se refere à estratégia que uma empresa aplica a todas as suas iniciativas digitais, privilegiando, assim, uma abordagem holística. Isto inclui todo o processo: recolha da informação necessária, planeamento, identificação de riscos e oportunidades, manutenção e adaptação da estratégia e criação de sub-estratégias (i.e., uma estratégia específica, por exemplo, para a área do marketing digital) (Rausser, 2016).

Perante as várias abordagens ao conceito, a definição de Schallmo et al. (2019) contempla um maior número de elementos da estratégia digital, destacando, por exemplo, a importância de todo o seio organizacional para a delineação de cenários futuros:

“A digital strategy is the strategic form of digitization intentions of companies. The short and mid-term objectives are to create new or to maintain competitive advantages. Within the digital strategy, digital technologies and methods are applied to products, services, processes and business models. In order to develop a digital strategy, the company and its environment have to be analyzed as a basis for several future scenarios. The digital strategy consists of a vision, mission, strategic objectives, strategic success factors, values and measures” (p. 3).

Ao executarem uma estratégia digital, as organizações destacam a transformação de produtos, processos, serviços e modelos de negócio (Matt, Hess, & Benlian, 2015 *apud* Mitroulis & Kitsios, 2019, p. 3). As tecnologias digitais incluem mudanças relacionadas com

¹⁹ Para definições de *digital* consultar: Albayrak & Gadatsch 2017; Heuermann; 2016; Hippmann, et al.; 2018; i-SCOOP 2017; Schawel & Billing 2018; Wolf & Strohschen 2018. Para definições do conceito de *estratégia* ver: Andrews 1980; Ansoff 1965; Chandler 1962; Drucker 1954; Henderson 1989; Hungenberg 2012; Johnson & Scholes 2008; Mintzberg 1979; Porter 1996; Steiner & Miner 1977; Schallmo & Williams, 2018.

clientes, vistos como utilizadores finais dos produtos/serviços (*ibid*), demarcando-se da otimização ou automação de processos (Mitroulis & Kitsios, 2019, p. 3).

O campo da estratégia tem evoluído, substancialmente, nos últimos vinte e cinco anos: as empresas aprenderam a analisar o ambiente competitivo, a definir a sua posição, a desenvolver oportunidades de diferenciação com valor acrescentado, ao mesmo tempo que compreenderam melhor como sustentar a vantagem face aos obstáculos decorrentes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 195). Diferentes abordagens – incluindo a teoria da organização industrial, a visão baseada em recursos, as capacidades dinâmicas, ou a teoria dos jogos – ajudaram académicos e profissionais a compreender a dinâmica da concorrência e a desenvolver recomendações sobre como as organizações devem definir estratégias competitivas (*ibid*). Mas fatores como a Globalização, a desregulamentação (Nylén & Holmström, 2015), e a aceleração da T.D. promovida pela COVID-19 estão a mudar profundamente as regras da concorrência.

Para assegurar a implementação bem-sucedida de uma estratégia digital, tirando partido dos seus efeitos numa organização, é necessário alinhar quatro dimensões: (1) utilização de tecnologias, (2) mudanças estruturais, (3) mudanças na criação de valor e (4) aspetos financeiros da T.D. (Chaniias & Hess, 2016; Chaniias et al., 2018; Ghosh, Dohan, & Veldandi, 2018; Hess et al., 2016; Matt et al., 2015 *apud* Mitroulis & Kitsios, 2019, p. 205). Assim, as organizações necessitam de ferramentas dinâmicas que apoiem os seus esforços de inovação e transformação. Para este efeito, Nylén e Holmström (2015, p. 58) identificaram cinco áreas chave que devem ser consideradas na ponderação e na avaliação da trajetória digital das organizações:

1. Os produtos e serviços digitais não só devem ser eficientes e fáceis de utilizar, como devem acrescentar valor à experiência do utilizador. Esta experiência pode ser medida através de níveis de funcionalidade, estética e capacidade de *engagement*;
2. As empresas têm de conseguir articular claramente a sua proposta de valor a cada produto/serviço: Como é que se geram valor para o utilizador? A qualidade desta proposta de valor pode ser medida, por exemplo, através das dinâmicas de segmentação dos consumidores;
3. Inovações digital e tecnológica envolvem imperativamente a aquisição de conhecimentos sobre novos dispositivos (e.g., novos sistemas operativos,

redes sociais, aplicações), de forma a identificar e explorar oportunidades de inovação e de entrada em mercados emergentes, atendendo aos novos comportamentos dos utilizadores;

4. A inovação digital requer um conjunto de novas capacidades e as organizações devem ser capazes de perceber se possuem mecanismos que apoiem uma constante e adequada aprendizagem dos seus colaboradores, com o objetivo último de criar equipas dinâmicas e inovadoras;
5. Avaliar os espaço e tempo disponíveis para a improvisação quando os processos de inovação digital se iniciam, sendo os mecanismos de coordenação desses esforços fundamentais.

Todavia, a adoção de estratégias digitais também envolve desafios (Correani et al., 2020, p. 38). De acordo com estimativas recentes, 66% a 84% dos projetos de T.D. falham, o que é uma percentagem considerável tendo em conta os custos, tanto monetários, como não-monetários, da sua implementação (*ibid*). Um dos principais desafios consiste em garantir a coerência entre a formulação e a implementação da estratégia digital, que, apesar da sua interdependência, são processos distintos (*ibid*).

Especificamente, a formulação de estratégias digitais refere-se à definição de uma política de orientação para a criação e apropriação de valor através da exploração de tecnologias digitais, de forma a alcançar objetivos de longo prazo – que incluem fatores relacionados com o ambiente externo, ou com o potencial tecnológico no atual cenário competitivo do mercado (Correani et al., 2020, p. 39). Assim, a formulação da estratégia digital deve identificar os elementos do modelo de negócio da empresa que devem ser modificados de acordo com a nova estratégia, juntamente com o escopo da T.D. (*ibid*).

Em contraste, a implementação da estratégia digital refere-se à forma como as empresas traduzem a estratégia digital formulada num plano concreto e num conjunto de ações (Rothaermel, 2017 *apud* Correani et al., 2020, p. 39). A implementação cuidadosa é crucial para assegurar a coerência entre as acções da empresa e os objectivos definidos na formulação inicial da estratégia (*ibid*). De facto, o conhecimento existente pressupõe implicitamente que, uma vez definida uma estratégia, se seguirá a sua implementação²⁰

²⁰ Ver, por exemplo, Rony Dayan, Peter Heisig, e Florinda Matos, “Knowledge Management as a Factor for the Formulation and Implementation of Organization Strategy,” *Journal of Knowledge Management*, 21/2 (2017): 308-329.

(*ibid*). Contudo, a prática empresarial mostra que este nem sempre é o caso, e os conselhos de administração não obtêm qualquer benefício das estratégias digitais se não conseguirem implementá-las eficazmente (Beer & Eisenstat, 2000).

Estudos prévios indicam que a implementação eficaz da estratégia digital é mais crítica para evitar falhas na T.D. do que a boa formulação da estratégia: por um lado, uma implementação precisa permite a adaptação a condições em evolução, corrigindo, assim, uma formulação imprecisa, mas, por outro lado, uma boa formulação não tem qualquer valor se não for devidamente executada (Correani et al., 2020, p. 39).

Um exemplo proeminente desta premissa é o caso da General Electric (GE)²¹. O conselho de administração da GE planeou transformar digitalmente a firma. No entanto, embora considerada uma escolha estratégica adequada no atual ambiente competitivo, a GE não conseguiu implementar esta estratégia ao ponto de ter de despedir mais de 100 colaboradores do departamento de software, que havia sido criado propositadamente para apoiar a estratégia digital da empresa (*ibid*). Recentemente, John Flannery, CEO da GE, afirmou que a firma estava: “still deeply committed to [digital], but we want a much more focused strategy” (Correani et al., 2020, p. 40).

Semelhante ao caso da GE, a Nike falhou em colher os benefícios da T.D. com os seus produtos de *fitness* personalizados, pertencentes ao segmento da marca Nike+ (e.g., Rodrigues et al., 2011). Os produtos Nike+ incorporavam sensores que recolhiam dados sobre as atividades dos utilizadores e sincronizavam-nos numa plataforma digital. Desta forma, os clientes podiam receber feedback e sugestões para melhorar o seu desempenho físico, juntamente com a possibilidade de aderir a uma comunidade virtual de atletas e treinadores. Por sua vez, a Nike podia recolher dados sobre os clientes (incluindo as suas atividades e preferências) para aperfeiçoar as suas táticas de marketing (Correani et al., 2020). Contudo, embora a estratégia digital fosse promissora, a Nike não a conseguiu implementar da melhor forma e descontinuou os seus produtos Nike+ (Wilson, 2019).

Há diversas razões pelas quais os projetos de T.D. falham, incluindo a incapacidade de considerar aspetos importantes da gestão da mudança em relação aos colaboradores e

²¹ A General Electric (GE) é uma empresa multinacional dos Estados Unidos da América, que atua nos seguintes segmentos: software, aviação, assistência médica, energia, iluminação, gás, petróleo, energias renováveis, transportes, serviços financeiros, dispositivos médicos, produtos farmacêuticos, indústria automóvel e engenharia. Em 2017, a GE foi classificada no índice da Fortune 500 como a terceira maior empresa dos Estados Unidos da América (por receita bruta).

clientes, que são obrigados a mudar a sua forma de trabalhar e de interagir respetivamente, com a organização (Nylén & Holmström, 2015).

Desenvolver uma estratégia adequada para alavancar eficazmente as tecnologias digitais é essencial para o sucesso da T.D. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Nylén & Holmström, 2015; Mitroulis & Kitsios, 2019; D. Schallmo et al., 2019; Correani et al., 2020). Porém, apesar de formularem uma estratégia digital adequada, as empresas falham frequentemente na sua implementação. Esta é particularmente arriscada e incerta quando as empresas enfrentam mudanças disruptivas na sequência da introdução de tecnologias digitais, ou suscitadas por situações excepcionais e sem precedentes (Correani et al., 2020, p. 39), como é o caso da pandemia COVID-19:

“In order to effectively support the actual implementation, firms need to rely on business models that reflect each, individual firm’s strategy. In fact, business models are a conceptual tool used to depict how firms create and appropriate value, adapting the previously defined strategy to the contingencies that actually take place. Hence, they represent a logical structure for the linkage between the formulated strategy and its contingent implementation” (Correani et al., 2020, p. 40).

Os modelos de negócio descrevem os elementos e as relações potenciadas pelas empresas para criar e apropriar valor (e.g., Malhotra, 2001; Gartner, 2020). São constituídos por quatro componentes principais: (1) a proposta de valor da empresa e segmentos de mercado; (2) a estrutura da cadeia de valor; (3) os mecanismos utilizados pela empresa para se apropriar do valor fornecido; e (4) as relações entre estes elementos (Correani et al., 2020, p. 40). Estes aprovacionam uma descrição completa da estratégia digital de uma empresa e têm um papel relevante quando esta precisa de rever profundamente as suas estratégias digitais na sequência de mudanças profundas no ambiente externo (*ibid*).

Segundo Correani et al. (2020), a T.D. exige uma mudança substancial no modelo de negócio para usufruir das máximas vantagens e reduzir os custos. A introdução das tecnologias digitais questiona a forma tradicional de fazer negócio, pelo que as empresas devem reconsiderar quais os elementos a estimular para estabelecer e sustentar as suas vantagens competitivas (Berman, 2012). A identificação dos aspetos centrais subjacentes a uma estratégia digital e a sua implementação permite às empresas aplicar a lente digital ao seu modelo atual, determinar novos modos de criação de valor, avaliar novas formas de apropriação de valor (Iansiti & Lakhani, 2014), e, conseqüentemente, renovar as suas estratégias (Zott et al., 2011). Por exemplo, enquanto a análise de *data* é fundamental para

empresas que adotam tecnologias digitais (Pigni et al., 2016 *apud* Correani et al., 2020), as estruturas dos modelos tradicionais de negócio não lhes atribuem o papel central que têm no apoio à T.D..

Para contornar os obstáculos que possam surgir e responder a cenários de crise, o ponto de partida da implementação efetiva de uma estratégia digital é definir o âmbito da transformação (Fig. 8). Isto é, compreender o que determinada organização pretende alcançar, de modo a manter o foco e a garantir a consistência das partes envolventes (Kane et al., 2015, p. 4):

“The ultimate power of a digital strategy lies in its scope and objectives. In his oft-cited 2003 *Harvard Business Review* article, “IT Doesn’t Matter,” Nicholas Carr argued that unless a technology is proprietary to a company, it ultimately won’t provide competitive advantage on its own. As was the case with electricity and rail transport, many technologies will become available to all and thus provide no inherent advantage. The trap to avoid, according to Carr, is focusing on technology as an end in itself. Instead, technology should be a *means* to strategically potent ends” (Kane et al., 2015, p. 5).

Um elemento crucial de uma estratégia digital é a *data*. De facto, os dados têm um papel central na economia digital e são um potenciador da T.D. O aspeto mais importante da utilização de dados é que estes devem ser constantemente atualizados: os dados precisam de ser continuamente recolhidos para apoiar as análises e modelos de dados num circuito de *feedback* (Correani et al., 2020, p. 42). Uma vez recolhidos, limpos e armazenados com segurança, os dados estão então prontos para serem processados através de técnicas específicas de inteligência artificial para extrair a informação que vem alimentar a base dos conhecimentos organizacionais.

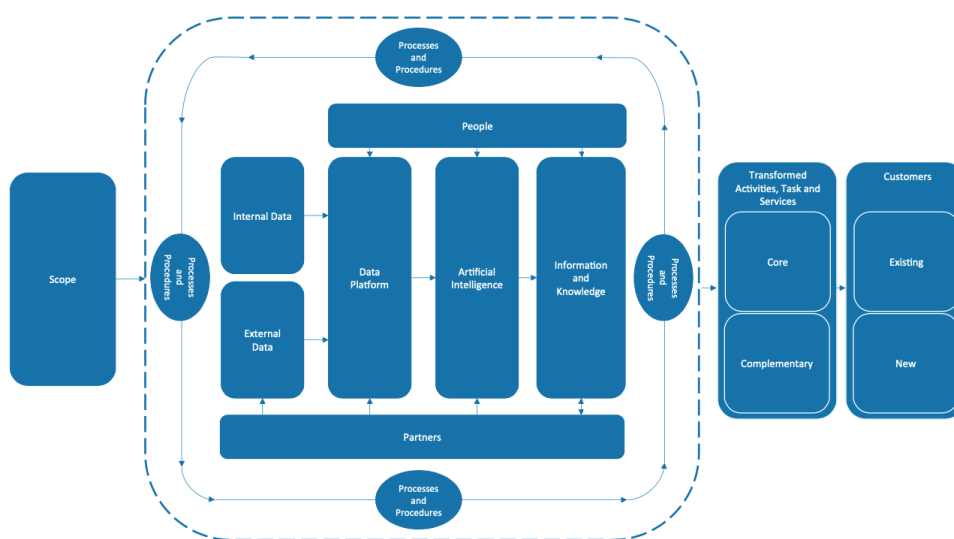


Figura 8 “The digital strategy implementation framework”- Correani et. Al., 2020

Simultaneamente, as organizações devem definir as funções relevantes (Pigni et al., 2016 *apud* Correani et al., 2020), os parceiros estratégicos, os processos e os procedimentos necessários para apoiar a extração de informação e geração de conhecimento (Matt et al., 2015). Depois, a informação e o conhecimento gerado são utilizados para realizar e apoiar atividades, tarefas e serviços transformados que criam valor para os utilizadores (*ibid*).

Assim, o que define líderes digitais é uma estratégia digital clara, combinada com uma cultura e uma liderança prontas a impulsionar a T.D.²² (Kane et al., 2015, p. 4). A história do avanço tecnológico nas organizações está repleta de exemplos que, porém, se concentram em tecnologias digitais sem, simultaneamente, contemplar o investimento em capacidades organizacionais que garantam o seu impacto (*ibid*).

Kane et. al (2015) concordam com a premissa de que uma estratégia digital é crucial para o sucesso da T.D. e destacam alguns pontos-chave sobre esta matéria. Um destes refere

²² Um bom exemplo da implementação de uma estratégia digital, com objetivos claros, é a Vodafone (Correani et al., 2020, p. 45). A Vodafone é uma empresa sediada no Reino Unido, fundada em 1991 e que opera no setor das telecomunicações. O projeto de T.D. da Vodafone teve início em 2017 e centrou-se na melhoria dos seus serviços de atendimento ao cliente, considerados críticos para a retenção de clientes. Especificamente, os objetivos da Vodafone eram a redução de custos, a otimização do processo de atendimento ao cliente, e a melhoria da interação digital com os clientes através da inteligência artificial. Consequentemente, a Vodafone aproveitou os serviços digitais da Microsoft para desenvolver interfaces de conversação autónomas baseadas em redes neurais que processam linguagem natural, e capazes de interagir com clientes através de vários canais (por exemplo, voz, aplicações, redes sociais, websites, e assistentes domésticos). Além disso, graças a um processo bem-sucedido de gestão de mudança e implementação de novo modelo operacional, o projeto incluiu vários *hubs* digitais que operam seguindo metodologias ágeis no desenvolvimento dos seus novos produtos digitais com uma abordagem incremental e interativa. Esta estratégia digital está a redefinir a forma como a Vodafone ouve, compreende e assiste os clientes finais.

que uma das consequências de uma estratégia digital é a maturidade digital das organizações: “Only 15% of respondents from companies at the early stages of what we call digital maturity say that their organizations have a clear and coherent digital strategy. Among the digitally maturing, more than 80% do” (Kane et al., 2015, p. 4). As organizações com maturidade digital têm quatro vezes mais probabilidades de fornecer aos colaboradores as competências digitais necessárias do que as organizações com níveis inferiores do espectro (*ibid*).

Investir na T.D. e na estratégia digital contribui também para a atração e retenção de talento. Diversas faixas etárias querem trabalhar em organizações digitalmente capazes e inovadoras e procuram oportunidades nesse sentido, o que coloca uma crescente pressão nas empresas para preservarem o seu investimento no digital (*ibid*). Desta forma, a agenda digital deve seguir uma abordagem “*top-down*” (*ibid*), segundo a qual os colaboradores confiam plenamente na fluência digital dos seus líderes. A fluência digital, no entanto, não exige o domínio das tecnologias. Pelo contrário, exige a capacidade de articular o valor das tecnologias digitais para o futuro da organização (*ibid*).

Concluindo, a crise da COVID-19 parece proporcionar um súbito vislumbre de um mundo futuro, no qual o digital se tornou central para cada interação. Um mundo em que os canais digitais se tornam o modelo primordial (e, em alguns casos, o único) de envolvimento do utilizador, e os processos automatizados se tornam o principal motor da produtividade – e a base de cadeias de fornecimento flexíveis, transparentes e estáveis. Um mundo em que a agilidade e o trabalho remoto são pré-requisitos para satisfazer mudanças diárias no comportamento das organizações.

As empresas que outrora mapearam a estratégia digital em fases de um a três anos devem agora escalar as suas iniciativas numa questão de dias ou semanas (Kane et al., 2015). Num momento sem precedentes, as organizações podem aprender e progredir mais rapidamente do que nunca. As formas como aprendem e se ajustam às crises influenciarão profundamente o seu desempenho no futuro, proporcionando a oportunidade de manter maior agilidade, bem como uma relação mais próxima e comprometida com os seus *stakeholders*. Aqueles que forem capazes de reconhecer a importância de uma estratégia para o digital e conseguirem implementá-la de forma efetiva tornar-se-ão mais resilientes perante cenários altamente disruptivos que possam surgir.

Capítulo 2 – O Digital nos Centros Comerciais

2.1. Os Centros Comerciais – antes e durante a pandemia da COVID-19

“Shopping centres need to be more than just a “collection of retailers”. The rise of destination shopping, consumers craving convenience, and creating community hubs will ensure shopping centres survive and thrive. The digital world will actually secure the future of the shopping centre.”

(KPMG/Ipsos Retail Think Tank)

A aceleração contínua da globalização dos mercados imobiliários e de capitais aumentou a necessidade de *intelligence* na indústria imobiliária (DeLisle, 2009, p. 1). Esta necessidade é ainda maior no caso do setor imobiliário de retalho, porquanto se concentra numa indústria que é competitiva, dinâmica e em contínua evolução (e.g., Benjamin, 1994; Benjamin, 2012; Zhang et al., 2016; Nanda et al., 2021). Como tal, os centros comerciais existentes devem ser capazes de responder às mudanças demográficas, ao desempenho dos lojistas, e às novas ameaças competitivas (Benjamin, 2012).

Os desafios associados às operações globais dos centros comerciais são ainda mais complicados devido à necessidade de compreender as diferenças específicas dos países em termos de dinâmica de mercado, fundamentos imobiliários, e os motores do desempenho do investimento (DeLisle, 2009). Para enfrentar os riscos introduzidos por estas nuances do mercado local, existe uma necessidade explícita de informação global sobre a indústria dos centros comerciais (*ibid*). Tais dados são críticos para apoiar uma análise fundamentada e estratégica do mercado que aborda a alocação de ativos e as decisões ao nível de portfolio (*ibid*). Assim, entender, primeiro, o que implica a noção de centro comercial, assim como os conceitos adjacentes, é um passo crítico no desenvolvimento de uma base sólida para apoiar a tomada de decisões a nível global e compreender a dimensão do impacto de fenómenos como a T.D..

Desde os anos 60, tanto o número como o tipo de centros comerciais aumentaram consideravelmente na Europa (Pitt & Musa, 2009, p. 40). Este setor é identificado como um dos principais contribuintes para a economia de países como Inglaterra ou Portugal²³ e afigura-se progressivamente mais complexo em termos de dimensão, tipo e características

²³ De acordo com os dados do Observatório Setorial DBK da Informa, no final de 2019 existiam 160 centros comerciais localizados em território português. A análise indica que a oferta está concentrada nos distritos de Lisboa, com 32 centros, e do Porto, com 26 centros.

(*ibid*). Os últimos 50 anos de crescimento dos centros comerciais criaram papéis e desafios importantes para a gestão deste tipo de infraestruturas (*ibid*). Os desafios têm sido a identificação, compreensão e satisfação das necessidades contínuas dos consumidores, lojistas e proprietários (*ibid*). No entanto, é importante referir que a venda a retalho não é o *core-business* dos centros comerciais: esse é o negócio principal dos lojistas. Os centros comerciais proporcionam um local de negócio que inclui espaço/unidades de retalho, instalações e serviços para as potenciais lojas que ali se queiram fixar. A atividade principal dos centros comerciais é o arrendamento de espaço útil para fins lucrativos:

“The non-core business of shopping centres is as a supporting function to the core business and its tenants/occupiers. This non-core business is not aimed at generating income, but at incurring cost to ensure the effectiveness of the supporting function. This aspect of the non-core business of shopping centres is identified as managing the property and facilities. In order to maximise the income stream, the centre manager needs to optimise the operational costs. This is the main challenge to centre managers today.” (Pitt & Musa, 2009, p. 40)

Deste modo, o conceito "centro comercial" tem vindo a evoluir desde o início da década de 1950. Existe uma panóplia de definições para centros comerciais, o que, frequentemente, reflete o carácter evolutivo da indústria (Carter, 2009; Micu, 2019). Em lato senso, um centro comercial pode ser definido como um edifício que contém um número considerável de unidades de lojas mas que é gerido como uma única propriedade (Pitt & Musa, 2009, p. 41).

Delisle (2007) mostra que ao longo dos anos, os formatos dos centros comerciais adquiriram um conjunto confuso de identidades, através de designações como “commons, crossings, hybrids, lifestyle centres, malls, markets, marts, mega-malls, mixed-use, outlets, parkways, places, plazas, promenades, shops, strips, squares, super centres, town centres, urban retail, vertical and villages” (Delisle, 2007 *apud* Pitt & Musa, 2009, p. 41). A razão que explica a existência destas designações é que, devido à maturidade da indústria, existem atualmente numerosos tipos de centros que vão para além das definições padrão. A indústria dos centros comerciais consagrava originalmente quatro termos básicos: centro de bairro (i.e., *neighbourhood centre*), centro da comunidade (i.e., *community centre*), centros regionais e super-regionais (*ibid*). No entanto, à medida que a indústria cresceu e mudou, mais tipos de centros evoluíram, e estas quatro classificações já não são adequadas (*ibid*).

O Conselho Internacional de Centros Comerciais (The International Council of Shopping Centres) (2004) definiu, à semelhança de Pitt e Musa (2009), um centro comercial

como um grupo de estabelecimentos comerciais de retalho e outros estabelecimentos comerciais que está planeado, desenvolvido, detido e gerido como uma única propriedade, com possibilidade de estacionamento no local. As especificidades do mercado determinam geralmente a dimensão, orientação e características da área comercial servida pelo centro. Deste modo, as três principais configurações físicas dos centros comerciais são: *malls* (a designação mais comum para o conceito de centros comerciais fechados), centros ao ar livre e centros híbridos.

Os centros comerciais, enquanto estrutura, também se prestam a três papéis diferentes (Pitt & Musa, 2009, p. 43), de forma a capitalizar as suas diferentes funções: centro comercial como local de negócio (p. 43), como propriedade (p. 45) e como investimento (p. 46). Este último é particularmente importante para percebermos o funcionamento do modelo de negócio dos centros.

Os centros comerciais são, regra geral, construídos por *developers*, geridos por organizações especializadas, e são vendidos à comunidade de investimento institucional. A maioria das instituições representam companhias de seguros e empresas multinacionais (Okubo, 1999). De acordo com London (1999), historicamente, a propriedade da maioria dos centros comerciais tem passado tradicionalmente para fundos de pensões e companhias de seguros (Pitt & Musa, 2009, p. 46). Howard (1997) acrescentou que as autoridades locais e as empresas imobiliárias são também proprietários proeminentes (*ibid*). O objetivo dos proprietários é tipicamente assegurar um fluxo futuro de rendimentos em troca do seu investimento de capital (*ibid*). De acordo com BOMI (2001) (Pitt & Musa, 2009, p. 47), as fontes de rendimento dos centros comerciais são os seguintes:

- Caracteristicamente, a maior fonte de rendimentos é a renda percentual cobrada aos lojistas. Esses arrendamentos geralmente preveem o pagamento de um aluguer mínimo fixo calculado contra uma percentagem das vendas. A percentagem de vendas é negociada como parte do processo de arrendamento original.
- As taxas de manutenção da área comum transferem para cada arrendatário uma parte proporcional para manutenção exterior, certos custos de serviços públicos e outros relacionados com áreas utilizadas pelos seus clientes.
- Fundos publicitários e associações de comerciantes proporcionam um benefício para o centro comercial através do reconhecimento do cliente e do aumento do fluxo de

tráfego. A presença destas entidades pode proporcionar tanto receitas como despesas ao gestor do imóvel.

- As receitas provenientes de atividades sazonais ou temporárias, que podem incluir, por exemplo, o aluguer de quiosques.
- Um bloco de lojas é uma parcela autónoma de propriedade geralmente dentro dos limites de uma parcela maior do projeto. É geralmente desenvolvido para utilização por empresas tais como bancos e restaurantes.

Os centros comerciais como investimento mostram a capacidade do imóvel para gerar um fluxo de rendimentos futuro que pode atrair investidores. A qualidade da gestão no centro comercial é, deste modo, um fator importante que pode afetar o sucesso ou fracasso do centro (Morgan and Walker, 1988).

Posto isto, e após uma contextualização do conceito de “centro comercial”, é fundamental partir para uma avaliação do cenário que os centros comerciais encontravam até ao aparecimento da pandemia do coronavírus. Os autores Piit & Musa (2009) consideravam que a competição dos modelos de negócio mais tradicionais derivava “do novo e mutável” formato dos centros comerciais: centros de energia, hipermercados, *outlets* e centros “lifestyle”. Outro desafio era (é) o impacto dos serviços de compras pela Internet na forma como os compradores se comportam (*ibid*). Além disso, uma agenda ambiental já se previa como um novo desafio, onde era exigida a colaboração ativa e consciente dos centros comerciais (*ibid*).

De facto, no mundo pré-pandemia, assistiu-se a uma transição na forma como os consumidores compram no centro comercial - com os retalhistas a darem sugestões aos compradores sobre o que comprar, ditando o sucesso da loja com base nas suas necessidades pessoais. Para satisfazer estas necessidades crescentes dos clientes, não só os retalhistas, mas também os centros comerciais adotaram tecnologia para chegar aos consumidores mais modernos: “Over time, technology has transcended from an aspiration to an expectation and has wedged itself securely between consumer and experience to create an everyday interface” (Lamba, 2019). Para atingirem uma maior eficiência, os centros comerciais começaram a pôr em práticas estratégias com base nas tecnologias emergentes. Com o aumento da concorrência, tornou-se necessidade primordial para gestores dos centros comerciais inovarem e implementarem tecnologias última geração, numa tentativa de atrair

o consumidor que estava, cada vez mais, a optar exclusivamente pelo comércio eletrônico devido à conveniência e escolha diversificada (*ibid*). Desde a colocação de expositores inteligentes a diretórios digitais, interligando todo o centro comercial com uma aplicação, reservando lugares de estacionamento, oferecendo descontos, mapeando o comportamento do cliente, estes são alguns exemplos da tecnologia e estratégias que os centros comerciais começaram a adotar (*ibid*):

“Additionally, malls are focusing on another set of factors like nearly zero turnaround time, smooth information flow across levels with point precision, quality, and well-maintained asset base with basics in place, a good mix of brands and offerings. Technology has proved a boon in monitoring store performance, category performance and the center performance at the same time. More importantly, such information is readily available to the mall officers to enable a forward-looking plan to enhance consumption and brand performance” (Lamba, 2019).

Em concordância com a ideia de que o comércio eletrônico no cenário pré-pandêmico (i.e., antes de 2020) já afigurava um crescimento significativo em comparação com a compra em espaços físicos, conseqüente de uma mudança nos hábitos de consumo (por exemplo, a Amazon já representava quase 37 cêntimos de cada dólar que os consumidores americanos gastaram on-line em 2018), o autor David Vindel (2019) considerava que não era só uma questão de preço e conveniência, mas que a palavra-chave era a experiência, a experiência que comprar on-line proporcionava aos consumidores: “think next day delivery, rapid payment, fast one click checkout, suggested complimentary products associated with your purchase, predicting your next purchase, timely promotions and offers, easy returns, on-line reviews and recommendations...” (*ibid*). O relatório Future of Retail 2030 da CBRE sugeria, em 2019, que os centros comerciais do futuro se tornariam apenas "centros", reinventando-se como destinos de utilização mista e acrescentando funcionalidade ao nível da saúde, da educação e do lazer, isto é, destinos onde a “experiência” é o mais importante, e é aqui que a tecnologia tem um papel importante.

Em 2019, Vindel considerava que a inteligência artificial, a conectividade, os pagamentos rápidos, a realidade virtual, a “retail tech”, a robótica, as micro-cidades e a *cloud* seriam as melhores implementações de tecnologia nos centros comerciais:

- 1) Inteligência artificial: O objetivo da tecnologia de retalho é fazer com que as compras se tornem mais simples e conduzir a experiências ainda mais convincentes. A inteligência artificial seria, segundo o autor, a próxima grande tendência no retalho,

automatizando e otimizando processos que, quando aplicados à experiência do cliente, poderiam atingir graus de personalização anteriormente desconhecidos.

- 2) Conectividade: Os centros comerciais deveriam fornecer ambientes digitalmente habilitados, possibilitando a conectividade dos consumidores. Estes ambientes teriam de complementar - e não competir - com o acesso digital dos consumidores.
- 3) Pagamentos: A caixa de pagamento da loja seria substituída por formas de pagamento mais rápidas e sem numerário. Isto resultaria numa redução do número de assistentes de venda a retalho necessários nesta parte da experiência do cliente na loja, permitindo assim que os assistentes estejam muito mais concentrados na assistência pessoal às compras (uma tendência emergente à data). A título exemplificativo, algumas das iniciativas de pagamentos mais rápidos do Walmart, Nordstrom Rack, e do Target, incluem equipar os seus colaboradores com dispositivos portáteis que permitem aos consumidores pagar onde quer que estejam na loja, sem esperar na fila.
- 4) Realidade virtual: Os provedores de roupa virtuais ofereceriam uma experiência de utilizador única, permitindo aos clientes experimentar peças num ambiente virtual e mostrar artigos já possuídos em combinação com o artigo que está a ser considerado para compra, podendo também possibilitar ao consumidor solicitar um tamanho, cor ou estilo diferente através da utilização de um ecrã táctil.
- 5) “Retail tech”: O conceito de "retail tech" (i.e., tecnologia do retalho) está relacionado com a tecnologia utilizada para sensores de rastreio de tráfego, etiquetas de identificação por radiofrequência, scanners portáteis, e mapas de calor, tudo isto concebido para fornecer uma “fotografia” instantânea e em tempo real de como o consumidor moderno está a fazer compras. Esta riqueza de dados desbloqueia uma compreensão da viagem do cliente na loja que era, até 2019, mais profunda e mais perspicaz do que nunca.
- 6) Robótica: Os retalhistas já utilizavam robôs na cadeia de abastecimento, nas lojas e nas interações com os clientes. Por exemplo, o Walmart foi o maior retalhista a adotar esta tecnologia, com um grupo de 1.500 robôs nas suas lojas. À medida que os robôs se tornam mais sofisticados, poderiam tornar-se assistentes de compras pessoais, fornecer as últimas tendências e dar um feedback imparcial.

- 7) “Connected retail micro cities”: Como mencionado, as lojas do futuro proporcionarão experiências, em vez de se limitarem a vender produtos. A venda a retalho será uma experiência orientada para o lazer e não uma atividade puramente transacional. Em 2018, mais de 30% do espaço do centro comercial é já era dedicado ao lazer (restaurantes e refeitórios, cinemas, áreas de jogo, ginásios, arenas de concertos, zonas de convívio, e, até golfe interior).
- 8) *Cloud*: À data em que o artigo é escrito, já se considera a importância fundamental das infraestruturas, nomeadamente da *cloud*. Segundo a Oracle, olhar para o ambiente omnicanal no retalho é ter uma visão do consumidor que permite encontrá-lo onde quer que seja, quando quer que seja. Por exemplo, isto significa que se pode envolver os clientes on-line, vender quando eles devolvem artigos a uma loja, e ter uma campanha de envolvimento móvel sólida e altamente personalizada, tudo porque se conhece e compreende todas as formas como eles interagem com a marca.

A (implementação de) tecnologia nos centros comerciais enquanto espaço físico já demonstrava ser de extrema importância na atração, retenção e manutenção dos consumidores (Vindel, 2019) num mundo onde as dificuldades consequentes da pandemia da COVID-19 ainda não eram uma realidade, e implicava uma habilidade significativa de recolher, processar e partilhar grandes quantidades de data (Deloitte, 2017). Esta capacidade resultou em disrupções fundamentais no design dos modelos de negócios vigentes (fig.9), impactadas por seis fatores-chave (Deloitte, 2017, p. 17): convergência, centralidade no cliente, co-petição (“co-opetition”), co-propriedade, co-criação e aprendizagem contínua, sendo que este último focaliza a utilização da Inteligência Artificial e de modelos cognitivos como viabilizadores de valores como a satisfação e lealdade na experiência do consumidor em espaços físicos.



Figura 9 Impactos do Digital no Retalho – Deloitte (2019)

As fontes tradicionais de diferenciação para os retalhistas eram a base de um serviço ao cliente superior, de uma eficiência operacional distinta e de uma proposta de valor de produto/serviço elevada (Deloitte, 2017, p. 16), conquanto o digital permitiu melhorar o nível de cada um destes resultados. O relatório da Deloitte (2017) centra-se, particularmente, nas áreas estratégicas de segmentação, posicionamento, formatos operacionais e novos modelos de negócio emergentes na era do Digital, contribuindo para um melhor entendimento do impacto que a T.D. já estava a registar no modelo de negócio do retalho e dos centros comerciais:

- **Segmentação** - O digital começou a permitir aos retalhistas atingir novos níveis segmentação dos clientes, devido ao aumento da disponibilidade de dados. Assim, de um modelo de segmentação de massa, os retalhistas mudaram para um modelo assente na micro segmentação. Anteriormente, um pequeno conjunto de segmentos podia ser identificado com base apenas em dados demográficos, devido à disponibilidade limitada de outras estatísticas. No entanto, os clientes passaram a exigir interações personalizadas ao longo da sua jornada de compra, desde o contacto inicial até à conclusão da transação. De forma gradual, começou-se a “micro-segmentar” utilizando motores analíticos avançados baseados em dados de atributos

tais como: produtos comprados, comportamento de compra anterior, calendário de compra, contexto de compra e canal de compra. Surgiram, assim, soluções de Inteligência Artificial para a segmentação de clientes que permitiram aos retalhistas personalizar ainda mais o percurso do cliente.

- Posicionamento - Com o advento do *e-commerce*, já não era suficiente para as lojas físicas concorrerem apenas no preço e na qualidade. Os retalhistas, em conjunto com o centro comercial, passaram a ter de oferecer uma forte razão para que as pessoas visitem fisicamente o seu espaço. Alguns dos fatores que influenciam a decisão dos clientes são serviços e instalações adicionais, oferta de lazer, ambiente de compras. A título exemplificativo a cadeia de lojas americana, “Lowe’s Food”, redefiniu a sua estratégia de engajamento com o consumidor “by “Disneyfying” its retail experience”(Deloitte, 2017, p. 18), ou seja, a cadeia de mercearias transformou as suas lojas num mercado temático de entretenimento para se tornar num retalhista orientado para a experiência. Como resultado, a “Lowe’s Foods” viu aumentar o número de transações e produtos comprados (*ibid*).
- Melhorar formatos operacionais – Um bom exemplo de como melhorar os formatos operacionais do seu modelo de negócio é a Adidas. Com mais de 500 lojas Adidas e mais de 250 lojas Reebok, o Grupo Adidas na Índia implementou uma estratégia omnicanal em 2015 para integrar a sua vasta expansão de retalho com tecnologia “amiga” do consumidor. O Grupo Adidas identificou também três pilares-chave para fundir os seus mundos on-line e offline: criar fortes experiências na loja, passar da simples recolha de dados para os dados acionáveis e proporcionar experiências sem descontinuidades através dos seus diferentes canais (Deloitte, 2017, p. 20).
- Novos modelos de negócio - Embora os modelos de negócio tenham sempre evoluído ao longo do tempo, a confluência de tecnologias como a *cloud*, as redes sociais e a análise de *Big Data*, acelerou o ritmo a que as empresas evoluíram - e o grau com que transformaram a forma como inovam, operam, e servem os clientes (Deloitte, 2017, p. 25). O digital apresentou oportunidades para uma reestruturação completo da captura de valor através de lojas físicas nos centros comerciais (*ibid*) e exige que os centros e os lojistas desaprendam e desmantelem os modelos de negócio existentes, atualizando a sua proposta de valor centrada no aumento da satisfação do consumidor através da utilização eficaz de estímulos digitais (*ibid*):

“The digital age presents opportunities for retailers to bring in greater levels of operational efficiency and customer centricity in their business models. Digital is as much about people and mindsets as it is about technology. Hence it is imperative that the digital agenda in any retailer organization is driven by the CEO (Chief Executive Officer). Competition is increasingly not between individual retailers but the wider constellation of alliances that the retailer builds within their network. Digital helps firms to stay connected with this network of vendors, employees and customers on a real time basis and factor in the feedback from the network into business operations on a day to day basis. It is hence core to the business model of retailers and performance in the future will be driven by how quickly digital gets embedded to increase cohesion, agility and responsiveness within this network” (Deloitte, 2017, p. 57).

Os centros comerciais são ecossistemas complexos que incluem muitos intervenientes que deles dependem (Knecht-Tarczewska, 2021, p. 29). Os problemas encontrados pelos centros comerciais afetam a situação dos seus intervenientes. Esta é uma área de investigação especialmente significativa na atual situação pandémica, uma vez que o comércio retalhista foi um dos setores mais atingidos pelo encerramento em 2020 (Fernandes, 2020 *apud* Knecht-Tarczewska, 2021). Os efeitos do encerramento como resultado da COVID-19 foram altamente significativos para o setor dos centros comerciais e constituem uma importante área de investigação não só para perceber as implicações no seu modelo de negócio, como também para identificar as consequências para cada grupo dos seus intervenientes.

Um centro comercial com a sua vasta gama de serviços, e o seu macro e microambiente cria uma espécie de comunidade de interesses de vários grupos de intervenientes, entre os quais se podem distinguir os *stakeholders* principais e secundários. Os principais *stakeholders* incluem proprietários, lojistas e clientes, enquanto os *stakeholders* secundários incluem empregados, concorrentes, colaboradores, instituições financeiras, governos locais, instituições sociais e comunidades locais (Mikołajczyk, 2012, pp. 128-129). Desta forma, é perceptível que os problemas que um centro comercial possa enfrentar afetam, em diferentes graus, todos os seus *stakeholders* e, por isso, toda a economia (Knecht-Tarczewska, 2021, p. 31).

As consequências dos sucessivos confinamentos que duraram meses, entre 2020 e 2021, foram devastadoras par o setor dos centros comerciais, nomeadamente em Portugal. Na Polónia, por exemplo, o confinamento causou perdas no volume de negócio dos centros comerciais de mais de 50 mil milhões de PNL (abreviação bancária da moeda oficial da Polónia), uma redução das receitas dos proprietários e gestores em mais de 5.5 mil milhões de PLN, o que representa mais de 50% das receitas anuais, e levou, ainda, à falência de

retalhistas, bem como o aumento do desemprego (PRCH Retail Research Forum, 2020 *apud* Knecht-Tarczewska, 2021, p. 32).

A verdade é que os centros comerciais continuam a ser afetados por novos impactos pandémicos, incluindo uma mudança no comportamento dos clientes, o receio de estarem em espaços fechados, uma redução das atividades sociais dos clientes e a deslocalização de diversas atividades para o espaço virtual (*ibid*). Como já mencionado, os centros comerciais são ecossistemas complexos que incluem proprietários de propriedades, lojistas, clientes, concorrentes, o setor bancário, indústrias que apoiam o centro, autoridades locais e comunidades. Devido à sua ligação com a indústria dos centros comerciais, todos estes grupos estão, em certa medida, dependentes dela (PRCH Retail Research Forum, 2020 *apud* Knecht-Tarczewska, 2021) e são consequentemente afetados por todas as mudanças e obstáculos que o contexto pandémico originou (fig. 10).

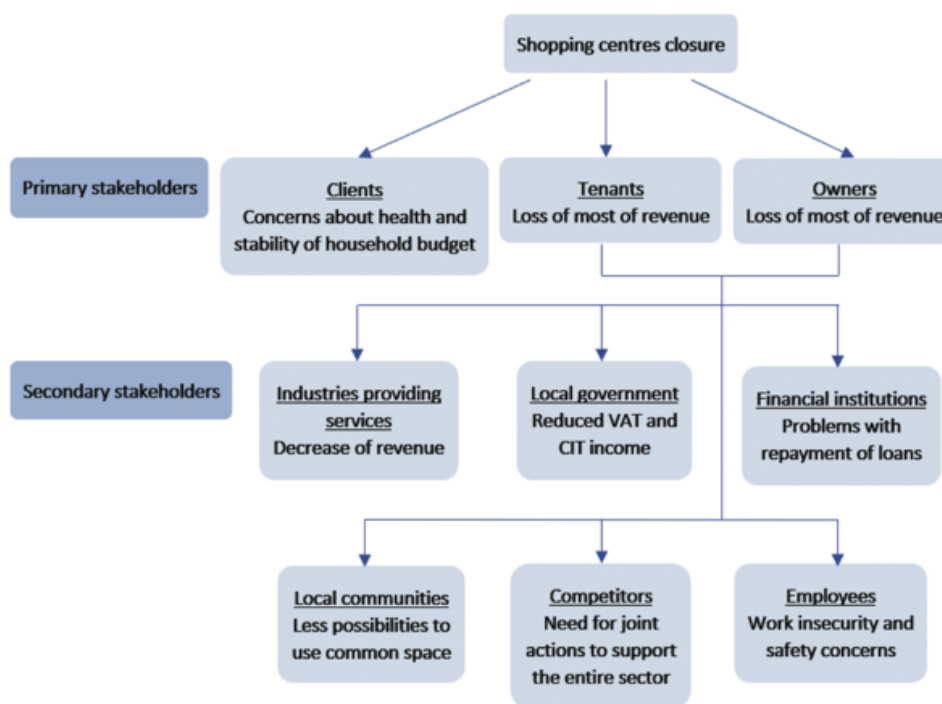


Figura 10 Consequências para os stakeholders do fecho dos centros comerciais - Knecht-Tarczewska, 2021

Os efeitos adversos da pandemia e o encerramento de centros comerciais afetaram, de facto, todos os intervenientes de variadas formas. Em particular, após a pandemia da COVID-19, as lojas e áreas vazias nos centros comerciais exigiram uma ação imediata, e a importância da adoção de estratégias de reposicionamento a curto e longo prazo (Nanda et al., 2021, pp.

110–124). Os investidores dos centros comerciais enfrentaram a redução das receitas e com custos operacionais adicionais causados pela pandemia (*ibid*). Por conseguinte, os retalhistas estão a trabalhar em formas inovadoras para atrair os consumidores: o distanciamento social introduzido pelos Governos para combater o vírus da COVID-19 geraram perturbações significativas no comportamento dos consumidores (Shelt, 2020, pp. 280-283 *apud* Knecht-Tarczewska, 2021, p. 36). A pandemia também aumentou a insegurança no emprego entre os trabalhadores dos centros comerciais e desencadeou preocupações com a segurança no trabalho.

Adicionalmente, a pandemia desencadeou uma forte necessidade de ações conjuntas dos proprietários para apoiar toda a indústria durante a crise. As instituições financeiras registaram um declínio nos lucros dos empréstimos e problemas com os pagamentos atempados causados pela perda de liquidez por parte dos lojistas e proprietários. Os governos locais também registaram uma diminuição das receitas fiscais que a indústria retalhista gera e paga aos seus orçamentos. Além disso, finalmente, o último grupo de interessados, as comunidades locais, têm menos possibilidades de utilizar espaço partilhado em centros comerciais para, por exemplo eventos sociais e leilões de caridade (*ibid*).

Concluindo, a pandemia desencadeou mudanças duradouras no setor retalhista. Como resultado desta crise, todos os *stakeholders* dos centros comerciais tomaram medidas para reduzir os efeitos adversos da pandemia e implementar soluções que permitam um maior funcionamento e desenvolvimento (Knecht-Tarczewska, 2021, p. 38). A Literatura mostra que as plataformas *on-line* podem ajudar os espaços físicos a sobreviver e a adaptar-se à pandemia (Hwang et al., 2020). Os proprietários e lojistas dos centros comerciais estão a elaborar estratégias omnicanal para trazer os seus negócios de volta. Os consumidores mudaram o seu comportamento de compra e as partes interessadas secundárias tiveram também de ajustar as suas estratégias de desenvolvimento. Todas estas mudanças obrigam a Literatura a explorar o futuro dos centros comerciais, e especificamente o papel do ambiente de retalho concebido para otimizar a experiência do cliente e corresponder aos novos hábitos de consumo provocados pela pandemia da COVID-19 (Alexander & Cano, 2020).

2.2. Novos Hábitos de Consumo

O impacto económico de epidemias passadas é difícil de avaliar devido à falta de dados fiáveis (GansJ, 2020 *apud* Zheng, 2021, p. 13). Contudo, uma análise dos primeiros 6 meses

da epidemia da COVID-19 revela que a doença teve um impacto devastador nas economias da maioria dos países que tiveram de lidar com um grande número de casos (*ibid*), e resultou em mudanças significativas nos padrões de comportamento dos consumidores (Zheng, 2021). Numa primeira instância, a psicologia da sobrevivência reconhece que os indivíduos podem sofrer alterações comportamentais como resultado de certos eventos, incluindo desastres naturais, crises médicas, e ataques terroristas (Forbes, 2017). “Panic Buying” (em português “compra em pânico”) é frequentemente considerada como um comportamento exibido pelos consumidores que compram produtos invulgarmente grandes ou diversos em antecipação, durante ou depois de um desastre ou catástrofe, em antecipação do aumento de preços ou escassez de produtos comprovada ou prevista (Yoon et al., 2018). O conceito de “herd mentality” (em português “mentalidade de rebanho”) é definido como uma congruência de pensamentos e/ou comportamentos individuais num grupo que ocorre sem coordenação intencional por uma autoridade central ou líder, mas que emerge através de interações locais entre agentes (Kameda e Hastie, 2015 *apud* Zheng, 2021, p. 9). De acordo com o sistema hierárquico, os consumidores durante uma crise concentram-se frequentemente primeiro na satisfação de necessidades fisiológicas básicas, e depois voltam-se para níveis superiores e comportamentos discricionários mais extravagantes (Forbes, 2017).

Segundo Sheth (2020), embora o consumo seja habitual, é também contextual. O contexto importa e existem quatro contextos principais que regem ou perturbam os hábitos de consumo. O primeiro é a mudança no contexto social por eventos da vida como o casamento. O contexto social inclui o local de trabalho, comunidade, vizinhos e amigos. O segundo contexto é a tecnologia. E à medida que as tecnologias inovadoras vão surgindo, elas quebram os velhos hábitos. As descobertas tecnológicas mais significativas dos últimos anos são, segundo o autor, os *smartphones*, a Internet e o *e-commerce*.

Um terceiro contexto que tem impacto nos hábitos de consumo são as regras e regulamentos especialmente relacionados com espaços públicos e partilhados, bem como a diminuição do consumo de produtos não saudáveis, como o tabaco (Sheth, 2020, p. 280). O quarto e menos previsível contexto são os desastres naturais *ad hoc*, tais como terremotos, furacões, e pandemias globais, incluindo a pandemia de COVID-19 que atravessamos atualmente (*ibid*). Do mesmo modo, existem conflitos regionais, guerras, como a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria e a Grande Depressão do final dos anos vinte e a Grande

Recessão de 2008-2009. Todos eles perturbaram significativamente tanto o consumo como a produção e a cadeia de abastecimento (*ibid*).

Segundo o mesmo autor, a pandemia da COVID-19 teve oito efeitos imediatos nos hábitos de consumo das pessoas: acumulação, improvisação, procura reprimida, adoção da tecnologia digital, compras ao domicílio, dinâmica trabalho-vida pessoal confusa (“blurring of work-life boundaries”), reuniões com amigos e família e descoberta de novos talentos.

Em primeiro lugar, a acumulação caracteriza-se pelo stock de bens essenciais para consumo diário, resultando em faltas de stock temporárias nas lojas. Durante a pandemia podemos observar este fenómeno em relação a produtos como papel higiénico, pão, água e gel desinfetante (Sheth, 2020, p. 281). Posteriormente, os consumidores aprendem a improvisar quando há restrições implementadas: “The coronavirus unleashed the creativity and resilience of consumers for such tradition bound activities as weddings and funeral services. Sidewalk weddings and Zoom funeral services substitute for the traditional location centric events” (*ibid*). Em terceiro lugar, os consumidores tendem a reprimir a procura por determinados produtos em tempos de incerteza. Frequentemente, isto está associado a bens duradouros de grande porte, tais como automóveis, casas e aparelhos. Também inclui serviços discricionários tais como concertos, desportos, bares e restaurantes, resultando numa deslocação da procura de agora para o futuro (*ibid*). O quarto efeito prende-se com a adoção da tecnologia: por necessidade, os consumidores adotaram várias novas tecnologias e as suas aplicações (*ibid*). O exemplo óbvio é o dos serviços de vídeo Zoom. Naturalmente, a utilização desta plataforma foi alargada a aulas remotas em casa para escolas e faculdades e a consultas médicas, de forma a proporcionar visitas ao médico e a outros prestadores de cuidados de saúde (*ibid*).

Devido às sucessivas vagas de confinamento em vários países, como em Portugal, os consumidores viram-se impedidos de visitar os centros comerciais. Consequentemente, em vez de ser o consumidor a ir à loja, foi a loja que veio até à sua casa, assim como o trabalho e a educação. Diretamente relacionado com este efeito, está o facto de que, limitadas às suas casas, onde realizavam a maior parte das suas atividades, incluindo trabalho, escola e exercício físico, as pessoas começaram a não conseguir manter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal saudável e os limites entre estas duas dinâmicas começaram a sobrepor-se (*ibid*). Um dos principais impactos da COVID-19 foi o crescimento do hábito de reunir com amigos e família de forma virtual, não só para saberem o seu estado de saúde, mas como

para partilhar histórias e experiências sobre o período atípico que estavam a viver (*ibid*). Por fim, o confinamento e a permanência em casa, assim como o fecho da maior parte dos espaços públicos, os consumidores começaram a ter mais tempo para experimentarem novos passatempos: “With more flexible time at home, consumers have experimented with recipes, practiced their talent and performed creative and new ways to play music, share learning, and shop on-line more creatively” (Sheth, 2020, p. 283).

Em conclusão, a pandemia de COVID-19, o confinamento e o distanciamento social perturbaram os hábitos de consumo. Os consumidores estão a aprender a improvisar e a aprender novos hábitos:

“Consumer behaviour entails more than only purchasing and cherishing possessions. Closing the loop, there is also something that is called disposal behaviour. In terms of discarding, the lockdown week and teleworking gave people on average more time at home, not having to commute every day. This time gave them the opportunity to screen the house on what stuff is still needed and what can be missed. As the square metres of one’s house are the main ones to which about every facet of life was confined in lockdown period, the motivations were there to start cleaning and tidying-up. Second hand and recycling stores noticed a huge increase in supply of goods, and the queues for recycling were immense, once they reopened again”(Pantano et al., 2022, p. 21).

Mesmo que os consumidores retornem aos velhos hábitos, é provável que sejam modificados por novos regulamentos e procedimentos na forma como os consumidores compram produtos e serviços. Novos hábitos surgirão também através de avanços tecnológicos, mudanças demográficas e formas inovadoras de os consumidores aprenderem a lidar com a indefinição dos limites do trabalho, do lazer e da educação, originando novos modelos de negócios, capazes de sobreviver às constantes mutações e incertezas que a pandemia da COVID-19 continua a apresentar.

2.3. Novos Modelos de Negócio – O fim dos centros comerciais?

Os conjuntos tradicionais de atributos que caracterizam o modelo de negócio dos centros comerciais precisam de ser atualizados para se relacionarem com as novas necessidades e escolhas específicas dos consumidores, a fim de assegurar a sobrevivência dos centros enquanto espaços físicos (Pantano & Willems, 2022, p. 93).

A Literatura existente concorda que o comércio a retalho e os centros comerciais estão a testemunhar uma rápida transformação, e estas mudanças são tão profundas que até podem ser descritas como "apocalipse do comércio a retalho" (Helm et al., 2020). De facto, as mudanças nos hábitos dos consumidores estão a evoluir, desencadeadas pelos avanços da tecnologia (por exemplo, a possibilidade de pagar através da aplicação enquanto se está na loja), mudanças nas práticas de compras (por exemplo, compras on-line), integração de elementos de lazer e entretenimento, o aumento da proeminência das lojas *e-retail* e plataformas de compras on-line (e.g., Calvo-Porrall & Mangin, 2017; Jaller & Pahwa, 2020; Pantano & Willems, 2022) e a pandemia COVID-19 (i. e. novos fatores de tensão nas compras presenciais, aumento da familiaridade com as compras on-line) (Egir, Komarkova, Egerova, Micik, 2021; Omar, Nazri, Ali, & Alam, 2021 apud Pantano & Willems, p.94, 2022).

O fenómeno do desinvestimento retalhista em centros comerciais afetou o setor a nível mundial (Badrinarayann & Becerra, 2019; Coe, Lee, & Wood, 2017; Helm et al., 2020 apud Pantano & Willems, 2022). Sendo um problema de planeamento urbano consolidado na América do Norte, o declínio dos centros comerciais é um problema que está também a aumentar dramaticamente de importância na Europa Ocidental ultimamente (Guimarães, 2019). Como resultado, se o comércio tradicional visa sobreviver e prosperar, os gestores dos centros comerciais precisam de responder com novas estratégias para competir com sucesso e continuar a atrair consumidores (*ibid*).

Apesar da grande quantidade de investigação sobre a escolha dos consumidores de um centro comercial, determinando os fatores-chave para o sucesso (e.g., Finn & Oppewal, Timmermans, & Louviere, 1997 apud Pantano & Willems, 2022, p. 95), existe apenas uma investigação recente limitada sobre como os centros comerciais poderiam impulsionar a sua imagem face às mudanças que caracterizam o atual panorama (Pantano et al., 2021). Um conjunto atualizado de atributos ajudaria o setor do retalho a visitar os centros comerciais, fornecendo sugestões acionáveis para uma abordagem "radical" a fim de limitar/impedir o declínio (*ibid*). As abordagens tradicionais de investigação com o objetivo de identificar os atributos de escolha dos centros comerciais relevantes dependem frequentemente de amostras limitadas. Especificamente, a investigação qualitativa tradicional é realizada com pequenas amostras de participantes (Dennis et al., 2002) e a investigação quantitativa sobre as escolhas dos consumidores de centros comerciais baseia-se em entrevistas e inquéritos

com um número ainda limitado de participantes (raramente mais de 500) (Calvo-Porrá & Mangin, 2015). Contrariamente, Pantano et al. (2021) exploraram um novo método de metodologia para capturar as preferências dos consumidores de centros comerciais através das suas comunicações espontâneas on-line em forma de tweets, para atualizar o conjunto real de atributos de escolha de centros comerciais. Os autores destacaram (1) a atenção que os consumidores prestam aos lugares e políticas verdes, (2) a capacidade de proporcionar experiências memoráveis e (3) tecnologia avançada com ênfase na inteligência artificial (IA) e aplicações móveis para ajudar os compradores antes e durante as suas jornadas de compras. Em primeiro lugar, a atenção que os consumidores prestam aos locais e políticas verdes reflete a consciência dos consumidores relativamente aos desafios das alterações climáticas, o que se espelha na procura de espaços verdes para preservar o planeta, o que deveria resultar em mais iniciativas "verdes" promovidas no centro comercial. Em segundo lugar, a capacidade de proporcionar experiências memoráveis deve ser reforçada através da presença de áreas particulares. Terceiro, a tecnologia moderna pode fornecer serviços adicionais, simulando assistentes pessoais disponíveis 24/7 através da simulação da conversa com um verdadeiro humano, assistentes comerciais digitais individuais, antes, durante e após a visita efetiva do centro comercial.

Face à constatação da limitação da Literatura no que respeita aos novos critérios que pautam a escolha dos centros comerciais por parte dos consumidores à luz do contexto pandémico atual, importa, ainda assim, salientar as tentativas cujo objetivo é analisar as novas implicações, decorrentes do contexto socioeconómico atual, que parecem afetar o futuro dos modelos de negócio dos centros comerciais. Duas das grandes tendências simultâneas com profundas implicações económicas e sociais que estamos, enquanto sociedade, a experienciar são a T.D. e a urbanização alimentadas pelo crescimento populacional (Nanda et al., 2021, p. 110). O setor imobiliário de retalho está precisamente no meio destas duas tendências. As necessidades económicas básicas de uma vasta população estão continuamente a alimentar o aparecimento de inovações tecnológicas para responder a essas mesmas necessidades (*ibid*). Como resultado, a forma tradicional de comércio a retalho tem passado por transformações maciças ao longo das últimas duas décadas para fazer face a ruturas contínuas. A recente experiência da pandemia COVID-19 tem instigado perturbações ainda mais acentuadas e repentinas, conquanto não seja possível

ver com precisão como tudo isto se irá desenvolver no futuro, e que formas e formatos de negócio de retalho irão sustentar a saída da crise da COVID-19 (Nanda et al., 2021, p. 111).

À medida que as empresas retalhistas tentam sair das ruínas da pandemia, um requisito essencial é a reorientação do foco estratégico e o reposicionamento dos principais objetivos empresariais, juntamente com a otimização da mistura da presença física e digital da empresa (Nanda et al., 2021, p. 113). Os novos ou renovados modelos de negócio devem ter em conta as seguintes implicações (Nanda et al., 2021, p. 120):

- **Experiência do Utilizador (UX):** Embora a tecnologia tenha impulsionado muitas transformações e mostrado enormes potenciais no setor retalhista, uma área de enfoque fundamental parece ser agora o espectro da experiência dos utilizadores. Os produtos e serviços de retalho requerem inerentemente uma experiência física para poder julgar a qualidade e o desempenho, e para avaliar a adequação na perspetiva dos gostos e preferências pessoais. Isto tende a ser difícil de conseguir num ambiente puramente digital. Enquanto as plataformas habilitadas de realidade virtual e aumentada (VR, AR) começam a abordar esta preocupação, não pode simplesmente replicar o significado da experiência física. Por conseguinte, será necessário adotar uma combinação de pontos de contacto digitais e físicos possibilitada por interfaces impulsionadas pela tecnologia e serviços de acompanhamento personalizados ao cliente para proporcionar uma experiência unificada ao cliente.
- **ESG:** Os fatores ESG são ainda mais importantes no mundo pós-COVID-19. Todos os aspetos de "E" (Ambiental), "S" (Social), e "G" (Governança Corporativa) estão a tornar-se cada vez mais cruciais para assegurar um funcionamento empresarial sustentável. Há uma ênfase crescente na sensibilização para os fatores ESG em todas as funções do negócio, que também são, de certa forma, impulsionados por novos regulamentos. Será necessário um nível crescente de conformidade regulamentar a todos os níveis. Isto implica que a sensibilização terá de se transformar em ações concretas em termos de incorporação das melhores práticas e impulsionar mudanças nas pegadas relacionadas com os ESG. O alinhamento da gestão de ativos com as funções de gestão de fundos é fundamental para atingir o nível desejado de desempenho do investimento imobiliário. A fim de alcançar tais sinergias, é crucial um quadro sólido de governação construído sobre um elevado nível de transparência e normas éticas.

- Relação entre proprietário e arrendatário: A relação tradicional entre o proprietário e o arrendatário tem-se centrado frequentemente em torno de papéis dicotómicos. Os arrendatários concentram-se no desenvolvimento comercial que pode assegurar um fluxo constante de receitas para permitir o pagamento ininterrupto do aluguer. E, a principal preocupação dos proprietários é servir a propriedade e empreender atividades de preservação de capital. No entanto, numa dinâmica em rápida ascensão, a relação tradicional e dicotómica precisa de transitar para uma relação simbiótica, onde há muito mais reconhecimento de interesses mútuos, partilha de riscos e incertezas, e alinhamento de estratégias geradoras de receitas. É cada vez mais provável que tanto o arrendatário como o proprietário precisem de desenvolver uma visão partilhada e assumir responsabilidades partilhadas. Esta relação será sustentável e resiliente às incertezas económicas flutuantes.
- Relação investidor-operador-proprietário: Tal como no ponto anterior, o foco tradicional de um investidor na maximização do retorno dos investimentos (ROI) também terá de mudar, uma vez que o ROI dependerá crucialmente da capacidade de desempenho de um arrendatário. Em vez da rotação do arrendatário, provavelmente tarará mais benefícios para o investidor um maior envolvimento com vista ao sucesso do negócio do arrendatário. Por conseguinte, todo o ecossistema de Investidor-Operador-Proprietário terá de ser construído em torno de responsabilidades mútuas, visão partilhada e estratégias empresariais rigorosamente alinhadas.
- Renda flexível: A dinâmica de geração de receitas a partir da loja física e plataforma on-line é complexa. Um cliente pode passar por uma experiência de loja física, mas isso pode não se transformar necessariamente numa venda ou numa geração de receitas. Embora emergente como prática, parece haver um nível crescente de interesse em rendas flexíveis que estão ligadas a receitas de retalho atribuíveis tanto de vendas em loja como de vendas on-line. As questões-chave estão relacionadas com a aceitabilidade destas para os proprietários, aspetos práticos da implementação de rendas flexíveis, incluindo o requisito de recolha de informações granulares de receitas que dependeriam de novos dados de captura e ferramentas inteligentes.
- Implicações do planeamento urbano: O realinhamento espacial terá implicações significativas para o planeamento urbano porquanto surgirão necessidades de

fornecimento de equipamentos públicos, ligações de transporte e localização de outras propriedades residenciais e não residenciais. Isto exigirá a redefinição de zonas urbanas e alterações nos códigos de utilização, o que, por sua vez, conduzirá a alterações no valor das opções de espaços físicos. Estas mudanças necessitarão da elaboração de políticas e investimentos a nível local e regional para apoiar áreas emergentes de crescimento e também criar uma estrutura de governação que possa facilitar essa transformação no ambiente urbano.

Concluindo, apesar da limitada literatura em relação aos atributos necessários dos novos modelos de negócio para os centros comerciais, parece ser evidente, com base na investigação já existente, que não é só a T.D. que terá um papel crucial na redefinição destes modelos. Implicações de cariz social, como a relevância dos novos hábitos de consumos, e de cariz ambiental relativamente a políticas “verdes” conscientes (e.g., ESG) e de preocupação com o planeamento urbano ditarão o futuro dos centros comerciais, numa simbiose entre o espaço digital e o espaço físico. De facto, o comércio a retalho é um setor dinâmico, com tudo o que isso implica. Os centros comerciais têm sido dominantes neste setor durante várias décadas recentes. No entanto, isto não significa que os centros não estão sujeitos a ameaças (quanto à existência) e a tornarem-se obsoletos (Guimarães, 2018), principalmente quando aparece uma pandemia para testar a sua resiliência.

2.4.O futuro dos Espaços Físicos – “A whole new world, a new fantastic point of view”

Depois de termos retirado algumas conclusões da recente pandemia da COVID-19 no que concerne aos hábitos de consumo e às novas tendências para os modelos de negócio emergentes, neste último ponto será fornecido um esboço sobre o futuro dos centros comerciais num horizonte temporal mais longo.

A pandemia da COVID-19 acelerou a T.D. dos retalhistas, tanto nas suas lojas físicas tradicionais como *on-line*, e através do comércio móvel e social (Jiang & Stylos, 2021 *apud* Pantano & Willems, 2022, p. 108). Em comparação com o ritmo habitual com que as inovações infundem a venda a retalho, os avanços que foram feitos no período dos últimos meses foram sem precedentes. Contudo, sendo apanhados de surpresa pela pandemia, lutando apenas para manter o seu negócio aberto e em funcionamento, a maioria dos

retalhistas apenas conseguiram riscar a superfície do potencial total da digitalização (*ibid*). Muitas das inovações tecnológicas que foram cada vez mais adotadas pelo setor do retalho em tempos pandémicos têm sido de natureza incremental (Pantano & Vannucci, 2019 *apud* Pantano & Willems, 2022, p. 108). Como havia necessidade de uma resposta imediata, os retalhistas recorreram principalmente a tecnologias que eram implementáveis a curto prazo (*ibid*). Especificamente na atual pandemia, quando a venda a retalho física (ou analógica) foi encerrada, os retalhistas viram na T.D. uma “tábua de salvação”. Com a digitalização vêm os dados, e são exatamente os dados que provaram o seu valor como "o novo petróleo" na promoção de transformações empresariais digitais em diversas indústrias (por exemplo, serviços financeiros ou indústria de entretenimento) (Akter, Michael, Uddin, McCarthy, & Rahman, 2020 *apud* Pantano & Willems, 2022, p. 109).

Dada a recente queda de grandes retalhistas, em detrimento de concorrentes mais ágeis e inovadores, as empresas são forçadas a fazer mais e a reinventar a própria natureza do seu modelo empresarial de negócio, de forma a lidar com estas condições de mercado altamente dinâmicas (Keiningham et al., 2020 *apud* Pantano & Willems, 2022, p. 111). Este tipo de inovação é apelidado de "inovação do modelo de negócio" (BMI – *business model innovation*) (ver Grabowska, 2015; Ramdani et al., 2019). O BMI envolve repensar elementos da proposta de valor ("O que oferecemos a quem?") e/ou o modelo operacional ("Como é que rendemos a oferta?") (Lindgardt et al., 2015). Preferencialmente, o BMI é impulsionado pela experiência do cliente (CX – *customer experience*) como ponto de partida, uma vez que o seu sucesso depende significativamente dela (Keiningham et al., 2020 *apud* Pantano & Willems, 2022, p. 111). Consequentemente, e dada a capacidade de transformação das tecnologias digitais, é altamente recomendável inclui-la como base no processo de BMI (Pantano & Willems, 2022, p. 112). As tecnologias digitais melhoraram comprovadamente as capacidades de gestão de crises no ecossistema dos centros comerciais, durante a situação pandémica. Ultrapassado o pico da crise, o setor do retalho deve sistematizar a utilização das tecnologias digitais em novos modelos de negócio para reforçar ainda mais a sua resiliência e adaptabilidade a futuras perturbações (Pantano & Willems, 2022, p. 112).

Para além de transformar a experiência do cliente e gerar dados para otimizar a inteligência empresarial, a T.D. continuará a explorar e a fazer crescer o lado da distribuição a retalho. Especialmente dois elementos da cadeia de abastecimento são largamente

perturbados por transformações recentes: a previsão inteligente da procura e a venda a retalho por assinatura (*ibid*). Em primeiro lugar, na pandemia da COVID-19, os choques de procura prevaleceram. Para os retalhistas, a análise preditiva encerra um grande potencial para aplacar tais choques deste nível no futuro (*ibid*). Em complementaridade com o comércio eletrónico, uma das melhores soluções para os retalhistas a longo prazo - que também contribui para contornar as flutuações da procura dos consumidores - é considerar o SOS, ou "serviços on-line baseados em assinaturas"(ver Porto, 2021; Wagner et al., 2021). O canal de subscrição é um fenómeno em ascensão no comércio a retalho e nos centros comerciais (Pantano & Willems, 2022) que permite aos compradores receberem automaticamente entregas regulares (por exemplo, mensais ou semanais) de bens de consumo em rápido movimento (ver Ramkumar & Woo, 2018; Spurgeon & Linda, 2019):

“Now, for many retailers, competition by subscription services came unanticipated. Postponing response to these substitutes is likely to endanger profitability of the industry. In grocery retailing, although many new retailers were created as subscription service providers only (i.e. HelloFresh, Simply Cook, and Mindful Che), others have responded to subscription service providers by diversifying and launching their own SOS (e.g. Ahold’s Allerhande Box in Belgium and the Netherlands)” (Pantano & Willems, 2022, p. 113).

A digitalização permite também aos centros comerciais e aos seus lojistas chegar aos consumidores através de vários canais, enquanto fornece também dados sobre o comportamento dos consumidores a partir de todos estes canais (Pantano & Willems, 2022, p. 112). Todos estes dados comportamentais implicam um manancial de informação para os retalhistas para fornecer uma proposta de valor convincente ao seu público-alvo, com relevância e precisão sem precedentes, mas implica também um desafio no futuro: equilibrar a relevância dos dados com as questões de privacidade (*ibid*).

De acordo com o relatório “The Future of the Mall” da Deloitte (2020a), a consultora considera que a pandemia acendeu um foco sobre as operações dos centros comerciais e retalhistas. Quando as lojas dentro dos centros comerciais tiveram de encerrar durante os vários períodos de confinamento, tornou-se claro quem estava numa boa posição antes da pandemia e quem não estava (Deloitte, 2020a). Os retalhistas e proprietários de centros comerciais que tinham investido regularmente nas suas capacidades digitais e de comércio eletrónico para elevar a sua marca e experiência de cliente antes da COVID-19 encontraram-se numa posição de liderança. Como resultado direto da crise, muitos retalhistas e

proprietários de centros comerciais estão agora a acelerar os seus planos de negócios (*ibid*). As empresas mais inteligentes estão a condensar a sua estratégia de cinco anos numa estratégia de cinco semanas, a aumentar o seu investimento em capacidades digitais e a experimentar rapidamente novos modelos de negócio, num esforço para se anteciparem às tendências em evolução (*ibid*). Mesmo antes da Covi-19, a despesa global em tecnologia no setor do retalho estava a crescer (mostrando um salto de 3,6% de 2018 a 2019, para um valor projetado de 203,6 mil milhões de dólares), e é evidente que o número continua a aumentar de forma exponencial (*ibid*).

O centro comercial do futuro tem de privilegiar, principalmente, a segurança de quem o frequenta. A chave para obter de volta os clientes será o investimento na segurança e o fornecimento de ferramentas e aplicações que tornem a experiência de compra mais rápida e conveniente, de forma a competir com empresas como a Amazon (*ibid*). Tem sido registado um rápido aumento na popularidade dos serviços de conveniência, tais como o auto check-out, o "click-and-collect", o "curbside/store-door pickup", o "buy- on-line-pickup-in-store" (BOPIS), e devoluções gratuitas ou sem complicações através de serviços como uma área centralizada de devoluções na centro comercial (*ibid*).

Outro elemento a considerar para o futuro é o novo papel desempenhado pelas lojas: "It's no longer simply about visiting a store. It now involves an overall brand experience through the omnichannel platform" (Deloitte, 2020a, p. 6). O papel do vendedor na loja será agora elevado a alguém totalmente versado no produto que está a vender, que possa compreender e encontrar uma solução para as necessidades do cliente. De facto, se o elemento de experiência não for elevado, a loja tornar-se-á quase irrelevante - por isso o vendedor associado deve tornar-se o "consultor de marca de confiança" ou "embaixador da marca", especialmente na categoria de luxo (*ibid*).

Mesmo antes da COVID-19, a pressão era sobre o setor da moda, especialmente de moda rápida, com os consumidores a tornarem-se mais conscientes do efeito das suas escolhas de consumo sobre o ambiente (*ibid*). Com o contexto pandémico, esta tendência acentuou-se ainda mais e, como experiência social, jantar fora, por exemplo, é algo que apela a todos os segmentos de clientes - e não pode ser replicado on-line, o que torna o setor da restauração o mais apelativo no futuro. Segundo o relatório da Deloitte (2020) quando se perguntou aos consumidores sobre que comodidades os encorajariam a vir aos centros comerciais, a resposta de topo, escolhida por 35% dos inquiridos, incluindo 40% dos

inquiridos entre os 18-34 anos, foi "uma grande variedade de comida e restaurantes para jantar ou para levar, incluindo um *hall* de restauração"(p.7).

Se isto ainda não estava claro, a pandemia cristalizou a seguinte ideia: os retalhistas que não estão a utilizar ferramentas digitais para se envolverem com os clientes simplesmente não sobreviverão (Deloitte, 2020a, p. 8). Os retalhistas digitais - os que lançaram o seu negócio original com uma forte presença digital, ou que até começaram totalmente on-line- têm aqui a vantagem: Compreendem a importância de utilizar a tecnologia para melhorar a experiência da marca, e sabem como o fazer. As suas já avançadas plataformas de comércio electrónico permitiram-lhes sobreviver à pandemia e dar-lhes-ão uma vantagem no futuro à medida que exploram ou expandem a sua estratégia nos espaços físicos (*ibid*).

Por fim, com as restrições impostas para proteger a saúde pública durante a pandemia a serem atenuadas, é provável que as pessoas estejam a desejar mais interação social (Deloitte, 2020a, p. 10). Se as suas necessidades funcionais estiverem a ser satisfeitas perto de casa, os próprios centros comerciais terão de construir experiências mais amplas e dinâmicas que as pessoas não conseguem encontrar noutro lugar. Proprietários e retalhistas precisam de colaborar de forma criativa para conduzir o tráfego pedonal e aumentar os tempos de permanência para aumentar a produtividade das suas receitas (*ibid*). Um exemplo de um centro comercial que representa eficazmente a tendência de shopping “as a new destination”, com múltiplos propósitos e orientado para a experiência, é o “The Dubai Mall” (*ibid*).

Em resumo, são cinco mudanças críticas que os proprietários e retalhistas de centros comerciais devem abraçar num futuro próximo se quiserem trazer os clientes de volta:

1. Foco na segurança e conveniência, equilibrando o desejo dos consumidores de interação social com a sua necessidade de uma experiência de compra fácil e segura.
2. Repensar o papel da loja, enfatizando o papel do vendedor na facilitação de uma experiência excepcional para o cliente, e concentrando-se nos formatos inovadores, premiados pela tecnologia,
3. Abrir caminho para a revolução alimentar, que se tornará a nova âncora que leva os visitantes ao shopping à medida que os retalhistas de moda menos relevantes enfrentam o declínio.

4. Abraçar a tecnologia, capitalizando em ferramentas digitais para maximizar a produtividade e eficiência e criar experiências que sejam dinâmicas e envolventes.
5. Tornar-se um novo destino, criando um ambiente polivalente que oferece amplas atividades de lazer, bem como outros serviços, como escritórios, residências, e comodidades culturais.

O centro comercial do futuro será um destino que alimenta as exigências funcionais das nossas vidas, bem como a nossa necessidade de sermos sociais. Será uma comunidade próspera onde as pessoas irão viver, trabalhar, divertir-se e comer (Deloitte, 2020a). Os retalhistas repensarão toda a jornada do cliente de modo a incluir uma experiência omnicanal sem falhas que ligue a esfera *on-line* a uma elevada experiência presencial, com tecnologia orientada para o serviço. Os proprietários irão melhorar a experiência a longo prazo, repensando a forma como o seu espaço é utilizado para criar uma procura natural para uma grande variedade de utilizações (e.g., Bohman et al., 2021; Cooke, 2021; Moreno et al., 2021): “Those changes could last long into the future. Retailers and landlords alike have a great opportunity before them to create an entirely new breed of destination that will keep visitors coming back for years” (Deloitte, 2020a, p. 15).

Capítulo 3 – Enquadramento da Organização objeto de estudo e Memória Descritiva do Estágio

3.1. Sonae Sierra – “The partner of choice”

A Sonae Sierra, empresa na qual se realizou o estágio sobre o qual versa o presente Relatório, é uma empresa internacional, proprietária e fornecedora de uma completa gama de serviços no setor imobiliário, em geografias como Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia.

A Sonae Sierra prima pela identificação de oportunidades de mercado, criação de parcerias estratégicas com diversos agentes de interesse e prestação de serviços imobiliários integrados, de forma a cobrir todo o ciclo de vida das propriedades. Esta abordagem permite uma implementação profícua do seu *know-how* e experiência internacional na criação de valor e desenvolvimento de produtos inovadores para os seus clientes e demais *stakeholders*.

Em Portugal desde 1989, e a operar a partir de escritórios em mais de dez localizações diferentes, a Sonae Sierra é detida em 80% pela Sonae SGPS (Portugal), e em 20% pela Grosvenor Group Limited (Reino Unido). Pautando-se pela máxima “Serviços Imobiliários de A a Z”, e após mais de 30 anos de uma vasta e especializada experiência, a empresa é, atualmente, proprietária de 27 centros comerciais com uma Área Bruta Locável (ABL) total de 1,27 milhões m² e um valor no mercado livre de cerca de 8,3 mil milhões de euros. Ademais, é responsável pela gestão e/ou comercialização de 77 ativos imobiliários e gere 12 veículos de investimento (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Dois aspetos essenciais para a atividade e relação com os diferentes parceiros de uma empresa são a sua Visão e Valores. A Sonae Sierra encara o desenvolvimento e prestação de serviços em ativos imobiliários desafiantes, aportados no setor do retalho, como a sua Visão, enquanto determina os seus Valores em 7 princípios fundamentais:

1. Confiança e integridade: “Temos o compromisso de criar valor económico no longo prazo, assente em relações sustentáveis com todos os nossos “stakeholders”. Estabelecemos estas relações com base em princípios de honestidade, integridade e transparência” (*Website* da Sonae Sierra, 2021);
2. As pessoas no centro do nosso sucesso: “Os nossos colaboradores são um fator determinante para o nosso sucesso. Por esse motivo, trabalhamos continuamente para melhorar a nossa proposta de valor enquanto empregador, com vista a atrair e reter os profissionais mais talentosos e ambiciosos. Investimos não só no desenvolvimento

das suas capacidades e competências, mas também no sentido de assegurar ambientes de trabalho prósperos e atrativos e estilos de vida equilibrados. Promovemos incessantemente a meritocracia e acolhemos a diversidade a todos os níveis da organização” (*Website da Sonae Sierra, 2021*);

3. **Ambição:** “A nossa ambição assenta no contínuo estabelecimento de metas que desafiam os nossos limites, estimulam a nossa vitalidade e reforçam a nossa determinação. É ela que nos move e mantém insatisfeitos com o status quo, forçando-nos a ir para além dos sucessos do passado. Estabelecemos constantemente objetivos desafiantes que põem à prova as nossas competências e exigem dos nossos gestores uma atitude arrojada e empreendedora” (*Website da Sonae Sierra, 2021*);
4. **Inovação:** “A inovação está na essência dos nossos negócios. Colocamos sempre em causa a nossa forma de pensar e os paradigmas do negócio de forma a identificar novas oportunidades. Mantemos uma atitude desafiadora ao melhorar continuamente as nossas propostas de valor e ao testar novos modelos de negócio, gerindo o risco dentro de limites razoáveis. Sabemos que só conseguiremos crescer sustentadamente através da inovação” (*Website da Sonae Sierra, 2021*);
5. **Responsabilidade Corporativa:** “Comprometemo-nos a desempenhar as nossas atividades com base em princípios de desenvolvimento sustentável, com um contributo que ultrapassa o valor económico gerado pelos nossos negócios. Em particular, é nosso objetivo melhorar as comunidades onde nos inserimos, trabalhando em conjunto na resolução dos desafios ambientais e sociais mais prementes da atualidade” (*Website da Sonae Sierra, 2021*);
6. **Frugalidade e Eficiência:** “Procuramos otimizar a utilização de recursos e maximizar o seu retorno, evitando qualquer tipo de desperdício ou extravagância. Fazemos incidir o foco da nossa ação na eficiência operacional, na competição saudável e na concretização de projetos de alto impacto” (*Website da Sonae Sierra, 2021*);
7. **Cooperação e Independência:** “Permanecemos dispostos a cooperar com os governos no sentido de melhorar os quadros regulatórios, legislativos e sociais e de assegurar as melhores soluções para as comunidades onde operamos, adotando simultaneamente uma posição de independência em relação a estas entidades” (*Website da Sonae Sierra, 2021*).

A Sonae Sierra está estruturada em 5 unidades de negócios autónomas: 1) Investimento; 2) Developments; 3) Gestão de Centros Comerciais; 4) Serviços de Promoção Imobiliária e 5) Colômbia.

A gestão de investimento gere a carteira de fundos imobiliários e ativos operacionais a nível mundial. Ao construir relações com parceiros-chave, a unidade de Gestão de Investimento mantém posições em ativos existentes com um horizonte de médio a longo prazo e maximiza os dividendos indiretos canalizando serviços para outras unidades de negócio, como é exemplo a Gestão de Centros Comerciais (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

A unidade de Developments foca-se no desenvolvimento imobiliário em nome da Sonae Sierra e de outros co-investidores. Esta unidade é responsável pelo fornecimento de serviços relacionados com o financiamento e execução de novos projetos, assim como colabora com diversos fornecedores e parceiros de forma a assegurar a adoção e a implementação eficaz de elevados padrões de qualidade, sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e de segurança e saúde. Adicionalmente, assume um papel crucial na promoção de abordagens pioneiras, especificamente adaptadas às necessidades das comunidades locais, respeitando os seus valores e cultura, com base numa abordagem sustentável e a longo prazo (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Centrada no cliente, a gestão dos centros comerciais tem como principal objetivo alinhar os respetivos interesses com os seus diferentes *stakeholders*, de forma a maximizar as receitas, as margens e os valores dos ativos a longo prazo. Não obstante, parte da ação desta unidade de negócio, que oferece serviços de gestão, comercialização e marketing, assenta no desenvolvimento de um estreito relacionamento com os lojistas, assegurando, por exemplo, procedimentos operacionais eficazes e inovadores, de forma a envolver e atrair os visitantes (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

A unidade de serviços e promoção imobiliária faz uso de conhecimento especializado para oferecer serviços que podem ir desde o licenciamento, arquitetura à gestão de projeto, respeitando, novamente, os princípios basilares de inovação e de priorização do cliente, estabelecendo para o efeito parcerias com empresas subcontratadas (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Por fim, a unidade de negócio referente à Colômbia dirige-se, em particular, ao investimento, desenvolvimento e gestão de centros comerciais nesse país (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Os Serviços Sonae Sierra

A Sonae Sierra apresenta múltiplos serviços em todos os domínios de imobiliário:

- 1) Serviços de Gestão de Investimento
 - 1.1. Gestão de Fundos
 - 1.2. Gestão de Ativos
 - 1.3. Sierra Veículos de Investimento
- 2) Serviços de Arquitetura e Engenharia
- 3) Serviços de gestão e Ativos de Imobiliários
 - 3.1. Operações
 - 3.2. Serviços de Comercialização e Mall Activation
 - 3.3. Research & Marketing
- 4) Serviços de Sustentabilidade

Em primeiro lugar, os serviços de Gestão de Investimento - que incluem os serviços relacionados de Gestão de Fundos, Gestão de Ativos e Sierra Veículos de Investimento - são adaptados às necessidades próprias de cada investidor/projeto, de forma a maximizar possíveis benefícios e otimizar a rentabilidade e o retorno dos investimentos realizados. Baseados num conhecimento e entendimento fundamentado, estes serviços permitem antecipar os riscos de investimento e minimizar, assim, o impacto dos fatores externos com potencial negativo (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

O principal propósito da Gestão de Fundos é o de dar aos investidores da Sonae Sierra dividendos e valorização do capital por meio de investimentos em ativos imobiliários considerados de elevada qualidade. A gestão de cada fundo tem uma organização análoga: A Sonae Sierra detém uma parte dos fundos e gere os ativos durante a fase de investimento, conferindo assim a oportunidade para a manutenção de parcerias com os lojistas e coproprietários de cada ativo, enquanto permite à empresa a libertação de capital para investir em novos projetos e novas oportunidades de negócio, aumentando desta forma o valor da carteira. O serviço de Gestão de Fundos tem duas responsabilidades principais: Pré-Lançamento de Fundos e Gestão de Fundos/Relações com o investidor. A primeira assenta em duas dimensões primordiais, sendo elas a estruturação do fundo e a assistência no processo de angariação de capital. Por sua vez, a segunda responsabilidade engloba as seguintes dimensões: avaliação de propriedades, vendas e aquisições, planeamento e

orçamentação, gestão administrativa de instrumentos do fundo e gestão de relações com o investidor (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

A Sonae Sierra possui um vasto conhecimento na Gestão de Ativos em diferentes países e diferentes contextos socioeconómicos. Este serviço inclui responsabilidade como a identificação e execução de oportunidades de criação de valor (e.g., expansão ou reposicionamento), coordenação, vendas e aquisições (i.e., *due diligencies* e execução da transação), estratégias de investimento e serviços de consultoria (seja legal, financeiro ou fiscal) ou, ainda, gestão da entidade corporativa legal titular do ativo (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Por fim, a Sonae Sierra, para além do investimento direto em ativos, é coproprietária de muitos outros através de Veículos de Investimento. Alguns dos veículos de investimento sob gestão da empresa são²⁴:

- Sierra Prime: 6 propriedades
- Sierra Retail Ventures: 5 propriedades
- Sierra Portugal Fund: 2 propriedades
- Iberia Coop: 2 propriedades
- ORES Socimi: 37 propriedades
- ORES Portugal (sem informação)
- TRIVIUM Socimi: 3 propriedade

Em segundo lugar, os serviços de Arquitetura e Engenharia incluem responsabilidades como o Design Conceptual & Arquitetura, Engenharia, Gestão de Projeto, *Intelligence & Estratégia* e Licenciamento & Planeamento Urbano. Atualmente, estes serviços são prestados pela Reify²⁵, anteriormente conhecida por Sierra *Development Services* (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Com mais de 6.090 contratos com lojistas geridos por ano, 238,4 milhões de visitas aos centros comerciais sob gestão e um índice de ocupação média de 96% na carteira de

²⁴ À data de 25 de outubro de 2021

²⁵ A Reify surgiu em 2021 como a nova marca de imobiliário da Sonae Sierra, herdando os 30 anos de experiência dos Sierra Development Services. Está presente em 13 cidades e 300 projetos desenvolvidos em mais de 30 países. Ademais, conta com 200 profissionais nas áreas de arquitetura, engenharia, gestão de projeto, intelligence e licenciamento, apostando em setores diversificados, tais como Saúde, Residências de Estudantes, Educação ou Transportes.

centros comerciais geridos²⁶, os serviços de Gestão de Ativos de Imobiliário são fundamentais para a Sonae Sierra obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Com um enfoque em todas as áreas do retalho, estes serviços têm como objetivo assegurar que o *mix* comercial é apelativo, elaborar um registo anual de rendas ou cumprir todos os requisitos no que respeita a saúde, segurança e ambiente de cada ativo. Incluídos nestes serviços estão as Operações, os Serviços de Comercialização e *Mall Activation e Research & Marketing* (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

As Operações dividem-se, essencialmente em duas dimensões: Serviços Operacionais e Gestão Administrativa. Fazem parte dos Serviços Operacionais funções como: pesquisa especializada (e.g., área de influência, perfil do consumidor ou posicionamento da concorrência), coordenação da abertura de centros comerciais, definição e gestão de despesas comuns, definição de diretrizes operacionais para os lojistas, gestão da segurança e proteção e gestão de parques de estacionamento. Na Gestão Administrativa estão concentradas a gestão de contratos, faturação, cobranças, relatórios e cálculo das taxas de serviço e dos fundos de promoção e controlo orçamental (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Como o próprio nome indica, os Serviços de Comercialização e *Mall Activation* estão divididos em duas grandes componentes. No que respeita ao Serviços de Comercialização, estes abordam responsabilidades como a estratégia e planeamento da oferta comercial, a pré-comercialização, a definição do registo anual de vendas, o contacto comercial com os lojistas ou, ainda, a negociação dos contratos de comercialização. Os serviços de *Mall Activation* têm como objetivo tirar proveito das oportunidades de obtenção de receitas que um centro comercial oferece para acrescentar às receitas geradas pela comercialização das lojas, criando assim valor acrescentado para as marcas, consumidores, proprietários e gestores dos ativos. Desta forma, alguns exemplos podem ser: aluguer de espaços no centro comercial (e.g., *stands* e exposições, feiras, distribuição de amostras), serviços pagos (e.g., caixas Multibanco, máquinas de venda automática), parceiros de comunicação (e.g., publicidade em parques de estacionamento, publicidade digital, decoração do centro comercial) e ativação de marca, através de *flash stores*, áreas dedicadas às crianças ou eventos copatrocinados (*Website* da Sonae Sierra, 2021).

Ainda inserido nos Serviços de Gestão de Ativos de Imobiliário da Sonae Sierra, *Research & Marketing* desempenha um papel essencial em todas as fases do ciclo de vida

²⁶ Dados referentes ao ano de 2020.

de determinado ativo, desde uma fase pré-inaugural, através da definição de uma identidade concreta, ao desenvolvimento da comunicação externa e interna do centro comercial, assegurando ainda a criação e gestão de diferentes estratégias para a promoção de eventos de ativação. Posto isto, estes serviços compreendem informações de mercado, estratégias de marketing e comunicação, campanhas de publicidade, eventos, plano de relações públicas, pesquisa de mercado ou programas de fidelização (*Website da Sonae Sierra, 2021*).

Por fim, os serviços de Sustentabilidade atestam e reforçam a excelência da consciência ambiental e social da Sonae Sierra. Através de uma abordagem holística, os serviços de Sustentabilidade abrangem todo o ciclo de vida dos ativos, oferecendo, assim, soluções efetivas, da avaliação de riscos à implementação da estratégia mais adequada de acordo com as necessidades dos clientes (*Website da Sonae Sierra, 2021*).

Estabelecidas pela primeira vez em 1999, as práticas de gestão ambiental assumiram protagonismo na estratégia da Sonae Sierra: Desde 2003, o consumo de água, por exemplo, diminuiu 32% e em 2020 a empresa conseguiu evitar custos de 15,1 milhões de euros devido à implementação de medidas de eficiência hídrica, energética e de resíduos. A excelência dos serviços de Sustentabilidade na gestão de fundos e na carteira de ativos foi reconhecida em 2020 com a uma classificação elevada no GRESB (Global ESG Benchmark for Real Assets)²⁷ (*Website da Sonae Sierra, 2021*).

3.2. Programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”

O programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, coordenado pela equipa de Inovação da Soane Sierra, em estreita parcerias com as várias unidades de negócio, surge no final de março de 2020 na forma de um conjunto de medidas, cujo objetivo era o de apoiar os parceiros organizacionais, nomeadamente os lojistas nos centros comerciais, no combate e prevenção dos efeitos consequentes que a pandemia da COVID-19 teve no setor. Inserida no programa, uma das iniciativas de destaque foi a elaboração de 9 edições, com uma frequência semanal, da *newsletter Sierra Business Insights*.

As várias edições da *Sierra Business Insights* agregaram um conjunto de medidas e ideias inspiradoras de empresas localizadas em várias geografias e de diferentes setores de

²⁷ GRESB é uma organização orientada para o investidor que fornece dados ESG (Environmental, Social and Governance) acionáveis e transparentes aos mercados financeiros (vide <https://gresb.com/nl-en/>).

atividade, com o intuito de construir um repositório de medidas com comprovado sucesso ou com um potencial significativo na diminuição do impacto da COVID-19.

Para além das medidas do Programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”, a Sonae Sierra implementou e participou, desde o início da pandemia da COVID-19, noutras iniciativas que contribuíram de igual forma para o combate efetivo aos efeitos consequentes das sucessivas vagas de confinamento e restrições derivantes: “The safety and wellbeing of our visitors, nants, suppliers and employees has always been our priority. Even before this unprecedented health crisis, we were prepared to respond to situations of a pandemic” (Fernando Guedes de Oliveira, CEO da Sonae Sierra).

Neste contexto, e face aos impactos macroeconómicos, as equipas de gestão dos centros comerciais devem primar por uma abordagem holística aos desafios, para proteger a segurança do público e manter, ao mesmo tempo, as fontes de receita ativas. A título de exemplo, algumas das medidas adotadas pela Sonae Sierra no eixo dos visitantes, e alinhadas com a premissa de uma atuação integrativa, foram: a instalação de dispensadores de gel desinfetante; o reforço das equipas de limpeza e manutenção; equipas de vigilância permanentes para controlar o volume de tráfego e o cumprimento das normas vigentes e a colocação de sinais que incentivam a boa conduta.

Ademais, no eixo dos *stakeholders*, a Sonae Sierra estabeleceu uma parceria com o SGS, líder mundial em testes e empresa de certificação para a verificação das normas de higiene e limpeza utilizadas nos centros comerciais, que concedeu o prémio de “Hygiene Monitored and Disinfection Assessment Mark”, pelas boas práticas da empresa. A aplicação de medidas de segurança, limpeza e higiene foram, também, auditadas favoravelmente pela Lloyd’s Register, que concluiu que o “Safety, Health and Environment Management System” da Sonae Sierra, aplicado em todos os centros comerciais, obedece aos requisitos específicos da certificação em segurança e saúde OHSAS 18001:200, em conjunto com as normas regulamentares e legais para conter a pandemia da COVID-19.

Por fim, ao nível da indústria e sociedade, a Sonae Sierra é uma das 155 empresas que assinaram uma declaração, convocada pela iniciativa "Science Based Targets", o “United Nations Global Compact” e a coligação “We Mean Business”, que apela aos governos de todo o mundo para integrar a ação climática nos seus planos de recuperação económica após a COVID-19.

Concluindo, num esforço conjunto das equipas de gestão, lojistas, parceiros e clientes, a Sonae Sierra colocou em ação uma abordagem disciplinada e profissional para mitigar significativamente os aspetos negativos da crise. No futuro, a flexibilidade, prudência e perícia serão essenciais para acelerar a recuperação, reimaginar e reinventar a gestão de propriedades, como é o caso dos centros comerciais.

3.3. Novo eixo estratégico da Sonae Sierra

A 18 de outubro de 2021, e após vagas sucessivas de confinamento, a Sonae Sierra anuncia em comunicado de imprensa²⁸ um “novo ciclo com estratégia e talento renovados”. O novo eixo estratégico está assente em 3 principais eixos:

- Expansão do negócio de gestão de fundos de investimento

“A expansão do negócio de gestão de fundos de investimento, que permitirá alargar a criação de veículos desenhados à medida das preferências de cada parceiro, alavancando a experiência acumulada ao longo de 30 anos em imobiliário, com investidores institucionais e privados.” (Comunicado de Imprensa, 2021).
- Alargamento da atividade de promoção imobiliária a projetos urbanos sustentáveis e diferenciadores

“Alargamento da atividade de promoção imobiliária a projetos urbanos sustentáveis e diferenciadores, que integram, na vida das comunidades locais, diferentes usos imobiliários (residencial, escritórios, lazer e comercial) de forma coerente. Através da Reify., a empresa continuará ainda a reforçar a prestação de serviços imobiliários para espaços urbanos do futuro, no contexto das novas vivências projetadas para as cidades e da Green Agenda da União Europeia.” (Comunicado de Imprensa, 2021).
- Criação de experiências diferenciadoras e multicanal nos centros comerciais sob gestão

“Criação de experiências diferenciadoras e multicanal nos centros comerciais sob gestão, acrescentando valor para os consumidores, lojistas e parceiros, e

²⁸ Ver aqui: <https://www.sonaesierra.com/corporate/pt-pt/research-news/news/2743/Sonae-Sierra-inicia-novo-ciclo-com-estrategia-e-talento-renovados>

antecipando tendências de digitalização e sustentabilidade do consumo neste mercado.

A sustentabilidade mantém-se, aliás, como pilar do posicionamento da Sonae Sierra em todos os eixos e áreas de negócio, para continuar a entregar soluções com valor partilhado para o negócio, o ambiente e a sociedade.” (Comunicado de Imprensa, 2021).

3.4.Prémios e Certificações Sonae Sierra (2020-21)

Desde o início da sua atividade, a Sonae Sierra tem conquistado vários prémios e certificações no âmbito da sustentabilidade, comunicação, arquitetura e inovação. Devido à sua reputação internacional e desenvolvimento de produtos e serviços disruptivos, nomeadamente durante a pandemia da COVID-19, a empresa tem visto o seu mérito ser reconhecido. Nos anos de 2020 e 2021, arrecadou os seguintes prémios:

2020

- European Real Estate Brand Award - Developers Retail Southern Europe
- Stevie Award / International Business Awards - Bronze Award, COVID-19 Response Categories; Sub category: Most Valuable Corporate Response

2021

- Euronext Lisbon Awards - Finance for the Future - Olimpo Real Estate Portugal, SIGI (ORES Portugal)
- European Real Estate Brand Award - Strongest Brand Southern Europe Developers Retail
- Prémio do Imobiliário Expresso/SIC Notícias - Best Urban Regeneration in the Commerce category: NorteShopping expansion

Um dos principais valores que pauta a atuação da Sonae Sierra, em todas as suas vertentes, é “as pessoas no centro do sucesso”. Após um período de pandemia, que veio colocar duras restrições à normal atividade dos centros comerciais, com períodos de confinamento alargado e de fecho dos espaços físicos, a estratégia com que a empresa enfrentou os desafios demonstrou, efetivamente, isto mesmo: as pessoas estiveram sempre no centro de todos os processos. Desde a implementação de medidas de segurança e higiene à estratégia de

comunicação digital, a confiança depositada nas suas equipas e a preservação da integridade resultaram numa frugalidade e eficiência notável.

O fortalecimento destes valores só foi possível com ambição e inovação: confrontada com um cenário que se adivinhava desanimador, a Sonae Sierra investiu de forma considerável em pesquisas de mercado e tecnologia. Daqui resultou o programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, com iniciativas fundamentadas em algumas das ideias mais disruptivas do mercado. São exemplo o centro comercial on-line, o serviço NaFila ou a implementação de tecnologia UV – todas elas exemplo da cooperação com entidades privadas e com a regulamentação dos governos das várias localizações geográficas onde a Sonae Sierra atua. Por fim, a assinatura da declaração, convocada pela iniciativa “Science Based Targets”, o “United Nations Global Compact” e a coligação “We Mean Business”, assim como as várias certificações de higiene e segurança, atestam a responsabilidade corporativa que norteia a implementação (premiada) da sustentabilidade social e ambiental nos processos da Sonae Sierra.

3.5. Memória Descritiva do Estágio

A presente investigação deriva da realização de um estágio curricular realizado na empresa Sonae Sierra durante 6 meses, tendo sido iniciado no dia 19 de outubro de 2020 e finalizado no dia 19 abril de 2021. Após as duas primeiras semanas, e devido à situação pandémica que vigorou durante toda a duração do estágio curricular, parte das sessões da formação inicial e das atividades do plano de trabalhos proposto pela empresa, passaram a ser exercidas de forma remota.

No âmbito do estágio curricular, e em concordância com os objetivos expostos pelo Mestrado em Comunicação, Organização e Liderança, fui inserida no departamento de Comunicação Corporativa da Sonae Sierra, onde apoiava a equipa no planeamento, estruturação e concretização de diversas tarefas e cujos resultados reportava diretamente à coordenadora desta área. Este departamento tem como missão estabelecer e executar as diretrizes de comunicação interna e externa da Sonae Sierra, com um foco predominantemente *business to business*²⁹ (B2B). Consequentemente, o plano de trabalho

²⁹ *Business to business* (B2B) é uma expressão inglesa utilizada para referir empresas que vendem produtos e serviços para outras empresas. Desta forma, podemos definir B2B como um modelo de negócio de empresa

que me foi proposto versava atividades que me desafiaram a colocar em prática os conceitos aprendidos durante o primeiro ano curricular do mestrado, as quais passo a enumerar e a descrever:

- **Clipping de artigos relacionados com o setor de bens imobiliários (i.e., *Real Estate*)**

De forma a melhor compreender o escopo de ação da empresa Sonae Sierra, foi-me atribuída a tarefa de fazer a recolha diária de artigos e notícias. No total foram recolhidos 131 artigos ao longo de 6 meses, sobre temas tão diversos como arquitetura, construção, investimento ou, ainda, sustentabilidade. Inevitavelmente, devido ao contexto de situação pandémica, a grande parte deste conjunto refere temas como as novas tendências de consumo, o impacto da pandemia nos centros comerciais e a T.D. em lato senso. Esta tarefa não só permitiu reforçar o meu conhecimento sobre o setor e as consequências do cenário atual, como promoveu a literacia das várias equipas que constituem a Sonae Sierra, uma vez que estes artigos eram partilhados numa plataforma de conversação utilizada pela empresa para incentivar uma melhor compreensão de determinados tópicos e a construção da marca pessoal dos colaboradores, que podiam, posteriormente, partilhar a informação dos artigos na sua página de LinkedIn.

A recolha de informação, feita de forma consistente e crítica, despoletou a curiosidade sobre de que forma o modelo de negócio dos centros comerciais se iria comportar perante um cenário sem precedentes, onde o compromisso com a saúde e as regras de higiene e segurança se impunham como condição *sine qua non* para a (re)abertura dos espaços físicos. Ademais, o conjunto dos vários artigos constituiu um quadro completo sobre o crescimento, também ele sem precedentes, do *e-commerce*, em particular em Portugal. A título de exemplo, em seis meses, o número de lojas a vender através do website da empresa DOTT³⁰, o primeiro grande *marketplace* generalista no

para empresa, em que uma representa a figura de fornecedor e a outra desempenha o papel de cliente. Por oposição, *business to consumer* (B2C) representam o modelo de negócio onde as empresas vendem produtos ou prestam serviços para o consumidor final, isto é, pessoas físicas. Para uma análise mais detalhada da definição de B2B, consultar “Handbook of Business-to-Business Marketing” (Grewal et al., 2022).

³⁰ Em 2022, a DOTT, que era até então dividida (50%-50%) entre o grupo Sonae e os CTT, foi absorvida pela marca do grupo Sonae, Worten. (vide <https://eco.sapo.pt/2022/05/18/ja-nao-da-para-comprar-no-DOTT-worten-absorve-antiga-montra-partilhada-com-os-ctt/>)

país, e cujo CEO viria a ser um contributo fundamental para a realização deste relatório, cresceu de 400 para mais de 1000. Entre outros, durante a pandemia, a DOTT apoiou os lojistas dos centros comerciais da Sonae Sierra, tais como o Centro Colombo (Portugal) e o Norte Shopping (Portugal)

Desta forma, realizar esta atividade diariamente permitiu-me, principalmente, e desde cedo, delinear o que viria a ser o tema e a questão de investigação que norteiam este relatório de estágio.

- **Gestão e criação de conteúdo para a página de LinkedIn da empresa**

A Sonae Sierra, uma empresa de carácter internacional, presta serviços a clientes em múltiplas geografias, tais como a Europa, América do Sul ou a Ásia. Por conseguinte, é importante ter definido um meio privilegiado de comunicação com os seus colaboradores e clientes. Na Sonae Sierra, o LinkedIn serve o propósito de partilhar informação pertinente com a sua comunidade, sempre numa ótica B2B.

Durante seis meses, prestei apoio à planificação mensal e partilha semanal de conteúdo que incidia, essencialmente, sobre os seguintes tópicos:

- Recrutamento e Testemunhos
- Resultados corporativos
- Datas Internacionais
- Notícias (PR)
- Prémios e Certificações
- Participações em eventos
- Casos de Estudo da empresa e Relatórios

Ter a possibilidade de participar ativamente na produção de conteúdos para o LinkedIn da Sonae Sierra, deu-me a oportunidade de fomentar as minhas capacidades técnicas na ótica do design e *copywriting*, assim como desenvolveu a minha criatividade e reforçou métodos de planeamento estratégico.

- **Apoio na realização de vídeos institucionais**

Durante o primeiro mês da realização do período de estágio, foi-me dada a possibilidade de acompanhar a produção de um vídeo (parte da série de vídeos produzidos pela Sonae

Sierra apelidada de “Solutions Videos”³¹) que visava apresentar o novo espaço dedicado ao comércio de luxo do centro comercial NorteShopping. A minha responsabilidade era apoiar, no local, a equipa de vídeo e fornecer as indicações necessárias ao cumprimento do plano estratégico da marca. Esta atividade foi crucial no meu percurso, porquanto pude presenciar, diretamente, de que forma as primeiras vagas de confinamento afetaram não só a organização dos retalhistas, mas também a experiência do consumidor em espaços físicos.

Posteriormente, estive presente em todas as fases do processo de decisão de mais um “Solutions Video”, desta vez dedicado à inclusão de elementos *non-retail* em espaços comerciais, com a premissa de que, em consequência dos novos hábitos de consumo despoletados pela pandemia e pela T.D., é necessário que os centros comerciais se tornem em espaços híbridos, mistos, com uma oferta que vai muito além das tradicionais lojas físicas – destinos com múltiplos propósitos. Através desta oportunidade, consegui compreender todo o ciclo de produção de um vídeo corporativo, desde a ideia, à realização do guião, até à revisão das várias versões das propostas enviadas pela agência. A realização deste vídeo desafiou a minha capacidade de decisão e contribuiu para um entendimento profundo das técnicas de *storytelling*.

- **Apoio à gestão do canal de Youtube**

Em consequência do apoio à produção da série “Solutions Video”, apoiei, durante a fase final do meu período de estágio, a reestruturação e reorganização do canal de Youtube corporativo, que, até ali, apenas funcionara como repositório multimédia. Em primeiro lugar, foi realizado um mapeamento de todos os vídeos publicados no canal, assim como um levantamento e eliminação de conteúdo obsoleto. Após esta primeira fase, procedi à realização de um estudo concorrencial onde analisei os canais de Youtube dos principais concorrentes da Sonae Sierra e incluí uma proposta com ideias de conteúdos pertinentes. Por fim, e com base nas principais conclusões do estudo concorrencial, reorganizei as listas de reprodução do canal, tendo em conta padrões como a qualidade do vídeo, geografia alvo e pertinência dos temas para o nosso público-alvo.

³¹ Ver a série “Solutions Video”, onde pode encontrar o vídeo “ Norte-Shopping Expansion” e o vídeo “Non-Retail & Mixed Use Real Estate – Into the Multiverse”, aqui: <https://www.youtube.com/watch?v=dmdhFEmYRKU&list=PLH1rpDUjLSeExoanUkfaCZEC-nYvIBdoa>

Sendo o vídeo o formato cada vez mais privilegiado em termos de métricas e mais consumido por parte dos utilizadores das redes sociais, foi importante proceder a esta análise mais detalhada, com o objetivo de justificar investimento futuro na produção de séries de vídeos e publicidade. Por sua vez, esta análise ajudou-me a perceber de que forma a estratégia de comunicação de determinada empresa deve abordar a utilização de conteúdo em vídeo e de como não deve descurar o potencial publicitário do Youtube.

- **Apoio à produção de estudos concorrenciais**

De forma a compreender cada desafio que me era proposto, realizei, no total, 5 estudos concorrenciais. Estes estudos concorrenciais tinham como objetivo analisar em pormenor determinados aspetos e particularidades dos concorrentes da Sonae Sierra e regiam-se por linhas de orientação bem definidas, com o intuito de agregar num só documento o máximo de informação pertinente possível. Foram eles:

- *Competitors Benchmarking*

O primeiro estudo concorrencial realizado incidiu sobre uma análise genérica, em termos de comunicação e redes sociais, dos principais concorrentes da Sonae Sierra. Desta forma foi possível estabelecer um primeiro contacto e identificar os principais atores do setor e as suas estratégias de comunicação.

- *LinkedIn' Hashtags Benchmarking*

No seguimento do primeiro estudo concorrencial, e uma vez que o LinkedIn era a rede social sobre a qual a estratégia de comunicação da Sonae Sierra assentava, verificou-se a necessidade de realizar uma análise mais profunda sobre que *hashtags* utilizar nas publicações, de acordo com o tema e/ou público-alvo. *Hashtag* é um conceito associado aos assuntos que se pretende indexar nas redes sociais utilizando o símbolo de cardinal (#) antes da palavra, frase ou expressão. Privilegiaram-se critérios como o alcance, número de seguidores e concordância com o tema abordado na publicação. Daqui surgiu a necessidade de tabelar os *hashtags* mais utilizadas pela Sonae Sierra nas suas publicações e proceder a um estudo comparativo, com a finalidade de criar linhas orientadoras para uma otimização da sua utilização.

- *Youtube Benchmarking*

Com a finalidade de realizar uma reestruturação do canal de Youtube da Sonae Sierra e uma avaliação da sua gestão atual, procedi à análise dos canais de Youtube mais pertinentes de empresas do setor. Os critérios para esta análise foram os seguintes: regularidade de publicação, qualidade dos vídeos, originalidade dos guiões, promoção nas redes sociais, nomeadamente no LinkedIn, e, por fim, número total de seguidores e visualizações. Com estes critérios fui capaz de reunir uma seleção significativa de empresas e de ideias para melhorar a nossa própria estratégia de comunicação. Uma parte importante deste estudo e inovadora para a nossa estratégia, foi a averiguação e delimitação de um orçamento para publicidade no Youtube, com base nos vários planos da plataforma.

- *Press Kit Benchmarking*

A relação com a imprensa e com os *media* é uma peça fundamental da estratégia de comunicação para todas as empresas e o *Press Kit* é o elemento-chave desta relação. Não só este documento deve ser o ponto de partida para que a imprensa fique a conhecer os dados mais relevantes e as conquistas mais importantes de determinada organização ou empresa, como deve também servir de guia-base para garantir a homogeneidade da informação que é partilhada ao público.

Neste sentido, foi realizado um estudo concorrencial que teve como objetivo avaliar as melhores práticas em termos de organização e design no setor. Como resultado, foi possível identificar as principais oportunidades e pontos de desenvolvimento. As conclusões deste estudo materializaram-se, depois, no planeamento de um novo *Press Kit* da Sonae Sierra.

- *Website blog Benchmarking*

Por fim, o último estudo concorrencial a ser realizado versou a potencialização do blog corporativo da Sonae Sierra. O principal objetivo era perceber de que forma podíamos tornar um ativo já existente numa plataforma de destaque comparativamente aos outros concorrentes. A minha função não só foi analisar outros blogs do mesmo setor, como adicionalmente identificar e definir uma estratégia de conteúdos.

Após a conclusão do meu estágio curricular na Sonae Sierra, considero que os estudos concorrenciais são uma atividade fundamental a ser realizada em todas as etapas do plano de trabalho. Não só comportam uma utilidade significativa porque permitem um conhecimento profundo dos principais concorrentes, como auxiliam na identificação de oportunidades para adquirir uma vantagem competitiva face aos outros *players*. Estes 5 exercícios, todos eles com uma complexidade e duração diferentes, aumentaram o meu *know-how* sobre o setor de *Real Estate* e serviram como base informada ao longo dos vários processos de tomada de decisão.

- **Realização do *Communication Research Report 2021***

Todos os anos a equipa de Comunicação Corporativa da Sonae Sierra elabora um Relatório de Comunicação, onde constam as principais tendências na área da comunicação e do marketing para esse ano, nomeadamente a nível organizacional. Enquanto estagiária deste departamento, foi-me proposta a elaboração do Relatório referente ao ano de 2021, um ano particularmente disruptor devido ao contexto pandémico e à aceleração da T.D. nas empresas. Com a duração limite para a sua elaboração de 1 mês, dividi o trabalho em duas partes: numa primeira parte, pesquisei e agreguei um conjunto alargado de relatórios, artigos, notícias e vídeos onde constavam informações sobre os mais variados temas no que concerne ao marketing e à comunicação. O propósito era juntar o maior número possível de tendências e ideias inovadoras, com capacidade para colocar a estratégia de comunicação da Sonae Sierra num patamar capaz de lidar com os obstáculos e mudanças derivadas das sucessivas vagas de confinamento. Numa segunda parte, após selecionar as melhores práticas e ideias, elaborei um documento com indicações de boas práticas, baseadas em fatores quantitativos e qualitativos. A destacar o aumento global das plataformas de *e-commerce* e o crescimento significativo da inteligência artificial no contacto com o consumidor, como é exemplo a utilização de *chatbots*, a adoção de uma estratégia omnicanal, particularmente relevante no setor dos centros comerciais e a importância da boa utilização de *data* para o desenvolvimento dos vários produtos e serviços, assim como para uma melhor definição dos novos hábitos de consumo.

Através das várias tendências e conclusões do Relatório de 2021 percebemos que era imperativo solidificar uma estratégia de comunicação digital, e, para isso, recorrer a ferramentas disruptoras, mesmo que para isso fosse necessário repensar toda a estrutura do modelo de negócio atual – neste caso, os centros comerciais são um estudo de caso pertinente pela forma como conciliaram o espaço físico com o espaço digital, primando por estratégias que cumprissem o distanciamento social imposto. Por fim, a realização do *Communication Research Report 2021* durante todo o mês de janeiro, possibilitou o desenvolvimento da minha capacidade de perseverança, dedicação e compromisso.

- **Criação de conteúdos para plataformas de comunicação interna da empresa**

Um dos pilares do departamento de Comunicação Corporativa da Sonae Sierra, é a comunicação interna. Assim, há ferramentas e plataformas importantes para o seu desenvolvimento. Durante o período de estágio, uma das minhas responsabilidades neste âmbito era o de rever o conteúdo do Power-Point institucional trimestralmente e garantir a sua atualização. Em consequência, e através da informação contida neste documento, era necessário proceder a uma avaliação esporádica do template Power-Point utilizado de forma transversal na empresa para garantir a conformidade com as novas atualizações. É também importante destacar a *Knowledge Management Platform*, uma plataforma de conteúdos destinada aos parceiros da Sonae Sierra e para a qual era necessário criar artigos com base nos estudos de caso mais recentemente publicados no website. Adicionalmente, esta plataforma era também atualizada mensalmente com os relatórios Portugal Retail Pulse e Spain Retail Pulse, onde constava um resumo dos dados mais relevantes sobre o negócio em ambos os países.

- **Apoio na realização de estudos de caso e outros documentos corporativos**

Os estudos de caso são uma ferramenta de comunicação muito efetiva para demonstrar o *expertise* das empresas numa panóplia de temas e como fonte de conteúdo, que pode depois ser utilizado em diversas campanhas nas redes sociais.

No âmbito do estágio curricular, prestei apoio à realização e revisão de dois estudos de caso distintos. O primeiro, intitulado de “Non-specialized inspections to

defeat Coronavirus Pandemic”³² explica como, tendo em conta o contexto pandémico, foi da maior importância o papel assumido pela Sonae Sierra no apoio aos seus lojistas, através de uma parceria de grande proximidade. Desde a preparação do centro comercial, informação aos lojistas, até ao apoio na implementação das medidas necessárias, era essencial a preparação adequada das lojas para receber os consumidores e restaurar a sua confiança e conforto nos espaços físicos. Para este fim, a Sonae Sierra tem um sistema apelidado de *Safety, Health and Environment Management System* (SHEMS), amplamente implementado e conhecido pelas equipas operacionais dos centros comerciais, onde está incluído a conformidade legal e é estabelecida a obrigação de identificar e gerir novos requisitos legais, específicos das diferentes geografias.

Em segundo lugar, o estudo de caso “The New Anchors”³³ tem como tema as mudanças recentes enfrentadas pelos retalhistas, e exacerbadas pelo impacto da COVID-19. Os proprietários de centros comerciais, como é o caso da Sonae Sierra, são hoje forçados a considerar um cenário muito mais amplo de potenciais ocupantes, incluindo lojistas não retalhistas e classes de ativos alternativos, como podem ser hospitais, escolas de dança, instalações desportivas e parques aquáticos.

Ambos os estudos de caso, a par de outros já existentes no website da Sonae Sierra, servem como base para a delimitação do tema deste Relatório de Estágio. A sua elaboração e revisão permitiu-me alargar o meu conhecimento sobre o impacto da pandemia da COVID-19 nos centros comerciais e, assim, construir a minha questão de investigação.

- **Análise semanal e mensal dos KPI’s definidos para o departamento**

Com frequência semanal e mensal, era realizado um relatório onde eram atualizados os números das principais métricas utilizadas para medir a performance no website e redes sociais. Desta forma, tornava-se possível ajustar a estratégia de comunicação de forma a atingir os objetivos propostos no início de cada ano.

- **Apoio na atualização da base de dados de prémios e certificações**

³² Consultar aqui: <https://www.sonaesierra.com/corporate/en-gb/research-news/casestudies/243/Non-specialized-inspections-to-defeat-Coronavirus-Pandemic>

³³ Consultar aqui: <https://www.sonaesierra.com/corporate/en-gb/research-news/casestudies/245/The-new-Anchors-in-retail-real-estate>

A Sonae Sierra construiu uma reputação global pela criação e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. De forma a continuar e a prosperar neste caminho, realizei um estudo sobre os principais prémios e certificações para as quais a Sonae Sierra se qualificava, criando assim uma base de dados completa, onde são contemplados prémios anuais e bi-anuais na área da arquitetura, higiene e segurança, sustentabilidade, finanças e comunicação e marca.

Do conjunto de atividades realizadas, onde todas tiveram um papel crucial na minha formação académica e profissional, há que destacar pela pertinência para esta investigação a pesquisa e recolha diária de artigos sobre o setor, os diversos estudos concorrenciais e a realização de estudos de caso sobre a nova realidade que os centros comerciais enfrentavam. A possibilidade de visitar o centro comercial enquanto espaço físico, durante a pandemia, e após as primeiras vagas de confinamento, constituiu uma oportunidade única de experienciar todas as transformações que estavam a ocorrer, tanto ao nível dos lojistas, como dos consumidores. Ao apoiar a realização de conteúdos em vídeo sobre estes espaços em constante mudança, tive a possibilidade de reportar a T.D. num cenário sem precedente, o que constituiu um desafio e, hoje, uma conquista.

Concluindo, as atividades desempenhadas aquando da realização do meu estágio curricular na organização Sonae Sierra e o acesso à dinâmica organizacional, pela participação e observação direta, não só permitiram o desenvolvimento de competências técnicas e a aquisição de um conhecimento multidisciplinar sobre o setor, como me deixaram com uma pergunta: “De que forma a COVID-19 impactou os processos de T.D. nos centros comerciais, em Portugal?”.

Capítulo 4 – Metodologia

De forma a atingirmos o nosso objetivo (compreender o impacto da COVID-19 nos processos de T.D. nos centros comerciais em Portugal, geridos pela Sonae Sierra), partiremos da seguinte Questão de Investigação: De que forma a COVID-19 impactou os processos de Transformação Digital nos centros comerciais em Portugal, geridos pela Sonae Sierra? Para isso, adotaremos uma estratégia metodológica qualitativa.

A investigação qualitativa é uma estratégia de investigação que geralmente enfatiza as palavras em vez da quantificação na recolha e análise de dados. Como estratégia de investigação é amplamente dedutivista, construtivista, e interpretativa (Bryman, 2012, p. 380). Como Bryman e Burgess (1999) observam, embora tenha havido uma proliferação de estudos sobre investigação qualitativa desde os anos 70, conceptualizá-la não é, de forma alguma, simples. Assim, os autores propõem três razões para esta dificuldade (p.383):

- 1) Como termo "investigação qualitativa" é por vezes utilizado para implicar uma abordagem à investigação social em que os dados quantitativos não são recolhidos ou gerados, conquanto o carácter distintivo da investigação qualitativa não resida apenas na ausência de números.
- 2) A investigação qualitativa compreendeu diferentes tradições e perspetivas ao longo dos anos.
- 3) Por vezes, a investigação qualitativa é discutida em termos das formas em que difere da pesquisa quantitativa: “A potential problem with this tactic is that it means that qualitative research ends up being addressed in terms of what quantitative research is not” (Bryman, 2012, p. 383)

Admitindo a dificuldade de circunscrever o conceito de investigação qualitativa, o presente relatório apresenta a recolha de dados exploratórios e dados primários. Em primeiro lugar, a recolha de dados exploratórios dividiu-se em 3 momentos: Análise Documental de documentos corporativos sobre a COVID-19 e as novas opções digitais, da coleção “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, assim como outros documentos e relatórios da empresa; em segundo lugar, e em consequência da modalidade de estágio que permeia este estudo, foram recolhidos dados exploratórios através de Observação Participante; por fim, foram realizadas Entrevistas Exploratórias a elementos de interesse.

Finda a recolha de dados exploratórios, para os dados primários privilegiou-se a realização de entrevistas semiestruturadas a colaboradores da Sonae Sierra

Constituindo uma investigação de carácter essencialmente exploratório e qualitativo, existe, posteriormente lugar a uma reflexão sobre os limites do estudo, que devem ser considerados e que impedem a extrapolação das suas futuras conclusões. Admitindo a existências de determinadas limitações, é importante, adicionalmente, identificar possíveis propostas e linhas de estudo futuras, que possam utilizar como ponto de partida a nossa investigação.

4.1. Questão de Investigação

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 31)

Antes de partir para a delineação da questão de investigação que norteia este estudo, é importante proceder a uma revisão da literatura sustentada:

“Why do you need to review the existing literature? The most obvious reason is that you want to know what is already known about your area of interest so that you do not simply ‘reinvent the wheel’. Your literature review is where you demonstrate that you are able to engage in scholarly review based on your reading and understanding of the work of others in the same field. Beyond this, using the existing literature on a topic is a means of developing an argument about the significance of your research and where it leads.” (Bryman, 2012, p. 102)

O propósito de explorar a literatura existente deve ser o de identificar as seguintes problemáticas: 1) O que é que já se sabe sobre o tema em estudo; 2) Quais os conceitos e teorias relevantes para o tema; 3) Quais os métodos e estratégias de pesquisa utilizados no estudo do tema; 4) A existência de controvérsias significantes; 5) A existência de inconsistências e, finalmente, 6) Existem questões de investigação por responder nesta área? É esta última problemática que funcionará como catalisadora para a definição da nossa questão de investigação.

Atualmente vivem-se novos paradigmas organizacionais, provocados pela pandemia da COVID-19 e pela conseqüente T.D.. Desta forma, como constatado pelo quadro conceptual e teórico apresentado, e com base no período de estágio realizado na empresa Sonae Sierra, é relevante compreender o impacto que estes dois conceitos têm nos modelos de negócio dos setores mais afetados pelas sucessivas vagas de confinamento,

nomeadamente os Centros Comercias. Assim sendo, o propósito deste estudo materializa-se na seguinte questão de investigação: **De que forma a COVID-19 impactou os processos de Transformação Digital nos centros comercias em Portugal, geridos pela Sonae Sierra?**

Segundo Alan Bryman (2012), a questão de investigação deve ser uma declaração explícita daquilo que o investigador quer saber: “Research questions force you to consider the issue of what it is you want to find out about much more precisely and rigorously. Developing research questions is a matter of narrowing down and focusing more precisely on what it is that you want to know about.” (Bryman, 2012, p. 10). De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008), a questão de investigação deve seguir critérios de pertinência, clareza e exequibilidade, de forma a proporcionar um “primeiro fio condutor da investigação” (p.44). Tal é conseguido, segundo os autores, pela sua precisão e inequivocidade, carácter realista e intenção de estudar os fenómenos de forma adequada.

4.2.Estratégia Metodológica

De forma a demonstrar a pertinência da investigação e o seu contributo para a área de estudo, e após a compreensão das teorias principais e dos conceito-chaves que premeiam o tema em análise, é necessário definir a estratégia metodológica que, por sua vez, determinará os métodos utilizados para responder à questão de investigação proposta. De acordo com António Gil (1989), para que um conhecimento possa ser considerado científico, é imperativo identificar as “operações” mentais e técnicas que viabilizam a sua verificação: “Pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (p.27). Deste modo, Judith Bell (2010) afirma que o método deve ser, por isso, escolhido tendo em conta os propósitos específicos do estudo e que, por isso, possibilita a seleção de técnicas concebidas especialmente para a recolha dos dados ambicionados. Outro aspeto a ter em conta, é a fiabilidade e a viabilidade do método escolhido: “Whatever procedure for collecting data is selected, it should always be examined critically to assess to what extent it is likely to be reliable and valid” (Bell, 2010, p. 119).

Se o método pode ser entendido como o caminho, a técnica poderá ser considerada o modo de caminhar (Lakatos e Marconi, 1992 *apud* Oliveira, 2011, p. 19). A técnica compreende a operacionalização do método segundo normas padronizadas (*ibid*).

Numa primeira fase, a investigação dever-se-á focar na obtenção de dados exploratórios, isto é, na recolha de dados que permitam a familiarização com os conceitos chave do estudo, fornecendo pistas para as abordagens futuras (Oliveira, 2011). Os dados exploratórios, como o próprio nome indica, não fornecem respostas conclusivas, sendo necessário complementar as suas ilações com a recolha de dados primários. Esta recolha de dados primários é, por sua vez, o que permitirá responder à questão de investigação. Concluindo, é necessário apresentar e explicitar de forma clara o processo de recolha de dados, através da descrição das técnicas utilizadas para a obtenção de dados exploratórios e dados primários.

4.2.1. – Dados Exploratórios

Como mencionado anteriormente, este Relatório de Estágio apresenta uma abordagem qualitativa no que concerne à recolha de dados exploratórios. Enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos os que pretendem descobrir ideias e seguir intuições, numa tentativa determinada de adquirir mais conhecimento sobre um tema (Selltiz et al., 1965 *apud* Oliveira, 2011, p. 20). Neste tipo de estudos, nem sempre há a necessidade de formular hipóteses (*ibid*), porquanto o seu objetivo principal, para além do aumento do conhecimento do investigador, é a formulação mais precisa de problemas e a criação de novas hipóteses para realizar pesquisas mais estruturadas (*ibid*). Consequentemente, a abordagem qualitativa aos dados exploratórios deve ser sustentada por um planeamento flexível, que permita uma análise multivariada dos dados (*ibid*).

Em concordância, Gil (1999 *apud* Oliveira, 2011, p.21) reitera que a pesquisa exploratória tem como objetivo esclarecer, modificar e/ou desenvolver conceitos e ideia, tendo em vista uma problematização futura mais circunscrita. O autor considera ainda que os dados exploratórios são, na sua génese, aqueles que apresentam uma menor rigidez no planeamento da sua recolha, uma vez que pretendem oferecer um panorama geral do tema em estudo. Para Malhotra (2001 *apud* Oliveira, 2011, p.21), a fase exploratória tem as seguintes características: 1) processo de pesquisa flexível e não estruturado; 2) a amostra é

pequena e não representativa e 3) a análise dos dados é, tendencialmente, qualitativa, e as constatações são, na sua maioria, experimentais.

Iniciou-se então o momento da recolha de dados exploratórios com a análise documental de vários relatórios/ estudos de caso produzidos pela Sonae Sierra, assim como das nove edições da *newsletter* “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US” da empresa, a par da observação direta e participante. A recolha foi finalizada com a realização de duas entrevistas exploratórias a pessoas cujo ramo profissional se adequa à questão de investigação.

Observação direta e participante

A observação constitui um dos pilares fundamentais da pesquisa. Desde a escolha e formulação do problema, à recolha análise e interpretação dos dados, esta técnica desempenha um papel imprescindível pelas suas características únicas (Gil, 1989, p. 104). A observação é, em lato senso, a utilização dos sentidos com o objetivo de registar dados do quotidiano, conquanto pode ser utilizado como procedimento científico, na medida que (*ibid*): 1) serve um objeto de pesquisa formulado; 2) é sistematicamente planeada e 3) é submetida a controlos de validade e precisão (Selltiz et al., 1967, p225 apud Gil, 1989, p. 104):

“Observation is a basic data collecting activity for many branches of research, particularly the natural and technical sciences, for example, observing the results of experiments, the behaviour of models, the appearance of materials, plants and animals. It is also useful in the social sciences where people and their activities are studied. Observation can record how people react to questions, and whether they act differently to what they say or intend. They can sometimes demonstrate their understanding of a process better by their actions than by verbally explaining their knowledge. Observation can be used to record both quantitative and qualitative data.” (Walliman, 2011, p. 101).

Dependendo dos meios utilizados e da ação do investigador, segundo Quivy & Campenhoudt (2008) a observação pode ser direta ou indireta, não participante ou participante. A observação direta sucede quando o investigador recolhe diretamente informações que advém da observação do comportamento dos observados. Em oposição, a observação indireta pressupõe que o investigador se dirija a determinado indivíduo para obter os dados, através, por exemplo, de um questionário (*ibid*).

A observação participante apresenta, em relação a outras modalidades, vantagens e desvantagens. Enquanto que as desvantagens se circunscrevem especialmente às restrições determinadas “pela assunção de papéis pelo investigador” (Gil, 1989, p. 108), as vantagens, que têm como base as ponderações do antropólogo Florence Kluckhohn (1946, p.103-18 apud Gil, 1989, p.108), são:

- a) Rápido acesso dados sobre situações habituais da comunidade onde o investigador se encontra inserido;
- b) Acesso a dados que o grupo ou a comunidade consideram ser do domínio da esfera privada;
- c) Captação das palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados pelo investigador.

O autor considera ainda dois outros tipos de observação. A observação simples (Gil, 1989, p. 105), que se entende como aquela em que o investigador permanece alheio à comunidade, situação ou grupo que pretende estudar (i.e., o investigador age como um espectador e não como um ator). Por fim, a observação sistemática (p. 109-11) pressupõe a descrição precisa de fenómenos ou o teste de hipóteses, e acontece quando o investigador sabe exatamente quais os aspetos do grupo ou comunidade que são significativos para atingir os resultados pretendidos.

Nesta investigação, a observação direta e participante demonstrou ser a mais apropriada uma vez que, por um lado, o quotidiano organizacional e respetivas mudanças, estiveram acessíveis através da realização de um estágio curricular com a duração de seis meses, onde foi possível ganhar uma visão sustentada das mudanças de paradigma nos modelos de negócio e das novas formas de trabalho. Por outro lado, realizar o estágio curricular nos escritórios de um Centro Comercial permitiu também, enquanto consumidora, experienciar diariamente a implementação recorrente de medidas de segurança e higiene impostas pelas sucessivas vagas de confinamento.

Análise Documental

A análise documental incide na recolha da informação proveniente de, por exemplo, artigos de jornais ou documento corporativos oficiais (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 226–230). No caso particular desta investigação, a análise documental incidu, sobretudo, sobre os conceitos apresentados nos capítulos I e II e sobre as *newsletters Sierra Business Insights*. O conteúdo, lançado pela equipa da Sonae Sierra em parceria com a empresa de consultoria Return on Ideas, está disponível no website da empresa. As 9 edições apresentaram o seguinte índice:

- **Semana 1**
 - Sierra + DOTT shopping centre on-line
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Innovate channels
 - Lin Qingxuan Cosmetics /Wechat
 - Palavras-chave: H&B; China; Innovate channels
 - #Tech4Covid19
 - Palavras-chave: Technology; Start-up; Portugal; Entrepreneurship
 - Hema Deliveries
 - Palavras-chave: Delivery; China; Strategic Partnerships
 - AGEAS work insurance
 - Palavras-chave: Insurance & Home Delivery; Portugal; Social Responsibility
 - Dining bonds initiative
 - Palavras-chave: F&B; US ; Innovate offer
 - Capriciosa #ficaemcasa
 - Palavras-chave: F&B; Portugal; Innovate offer
 - Materclasse live session Q&As
 - Palavras-chave: Leisure & Contents; Global; Social Responsibility
- **Semana 2**
 - Uber drop-off service
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Offer innovation
 - Taobao life livestreaming

- Palavras-chave: Retail; China; Channel innovation
 - Judy survival kits
 - Palavras-chave: Retail; USA; Product innovation
 - SAS employee sharing
 - Palavras-chave: Health; Sweden; Strategic partnerships
 - Nuface social marketing
 - Palavras-chave: H&B; Global; Channel innovation; Communication
 - Brewdog on-line bar
 - Palavras-chave: F&B; UK + Others; Channel innovation
 - Bioemcasa home delivery baskets
 - Palavras-chave: Groceries; Portugal; Home delivery model
 - I-D magazine good news COVID-19
 - Palavras-chave: Leisure & Contents; Wellbeing; Global; Branded content
- **Semana 3**
 - REDUNIQ payments service
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Offer Innovation
 - Fast-mp delivery and takeaway
 - Palavras-chave: F&B; Tech; Portugal; Offer Innovation
 - Outsystems #entraemcena
 - Palavras-chave: Culture; Tech; Portugal; Strategic partnerships
 - IKEA digital strategy
 - Palavras-chave: Home; Tech; Global; Channel Innovation
 - ASICS on-line releases
 - Palavras-chave: Fashion; Sportswear; Japan; Channel innovation
 - Morrisons food boxes
 - Palavras-chave: Groceries; UK; Offer innovation
 - Sainsbury's logistic hubs
 - Palavras-chave: Groceries; UK; Home delivery models
 - LEGO family platform
 - Palavras-chave: Leisure & Content; Global; Social Responsibility
- **Semana 4**

- McKinsey consumer sentiment
 - Palavras-chave: Consumer; Global; Market research
- Trendwatching 10 trends
 - Palavras-chave: Consumer; Global; Market research
- Câmara de Cascais vouchers
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Strategic Partnerships
- Superbock support hospitality
 - Palavras-chave: F&B; Portugal; Social Responsibility
- HDE & EHI acting together
 - Palavras-chave: Logistics; Germany; Strategic partnerships
- Tiktok ASMR beauty
 - Palavras-chave: H&B; Global; Communication; Channel innovation
- Auchan whatsapp sales
 - Palavras-chave: Electronics & culture; Spain; Channel innovation
- Selfridges DIY kits
 - Palavras-chave: Leisure & Contents; UK; Offer innovation
- **Semana 5**
 - Indyme smarthome device
 - Palavras-chave: Retail; Tech; US; Product Innovation
 - Kohl's drive-thru formats
 - Palavras-chave: Retail; US; Offer innovation
 - Sumol + Compal saborista
 - Palavras-chave: FMCG; Portugal; channel innovation
 - John Lewis at-home stylist
 - Palavras-chave: Fashion; UK; Channel innovation
 - Ceconomy store openings
 - Palavras-chave: electronics & culture; Germany; Consumer Experience
 - Rewe pick-up points
 - Palavras-chave: Groceries; Germany; Offer innovation
 - Northgate market contents

- Palavras-chave: Groceries; Leisure & content; US; Channel innovation
 - Park-Dong Ju drive-in cinemas
 - Palavras-chave: Leisure & Contents; South Korea; Channel Innovation
- **Semana 6**
 - Shopify shop app -commerce
 - Palavras-chave: Retail; Tech; US & Canada; Offer innovation
 - SPG Shopping openings
 - Palavras-chave: Retail; US; Product innovation
 - Macy's new store protocols
 - Palavras-chave: Fashion; H&B; US; Product innovation
 - Starbucks take-away
 - Palavras-chave: F&B; US; Channel innovation
 - Bord for EN concept
 - Palavras-chave: F&B; Sweden; Consumer experience
 - MRC essential express
 - Palavras-chave: Groceries; Australia; Offer innovation
 - Unilever virtual store
 - Palavras-chave: Groceries; Portugal; Strategic partnerships
 - AGAP plan for gyms
 - Palavras-chave: Leisure & Fitness; Portugal; Consumer experience
- **Semana 7**
 - Sonae Sierra Drive-In service
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Channel Innovation
 - CGI events platform
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Offer innovation
 - KITCH virtual kitchens
 - Palavras-chave: F&B; Portugal; Home delivery models
 - The mediamatic private capsules
 - Palavras-chave: F&B; Netherlands; Product innovation
 - McDonalds in-store testing

- Palavras-chave: F&B; Netherlands; Consumer experience
 - Stadt hotel pop-up restaurants
 - Palavras-chave: Hospitality; F&B; Sweden; Offer innovation
 - ONII autonomous formats
 - Palavras-chave: Groceries; Tech; Brazil; Offer innovation
 - Sephora payment models
 - Palavras-chave: H&B; US; Strategic partnerships
- **Semana 8**
 - Sonae Sierra Traffic Counter
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Product innovation
 - Softfinanças & ADBP Baixa on-line
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Strategic partnerships
 - Adegga private sommelier
 - Palavras-chave: F&B; Portugal; Offer Innovation
 - SOGRAPE Acarta service
 - Palavras-chave: F&B; Portugal; Offer Innovation
 - Revelers hall parklets
 - Palavras-chave: F&B; US; Product innovation
 - Lidl whatsapp chatbot
 - Palavras-chave: Groceries; Ireland; Product innovation
 - L'oreal beauty tech
 - Palavras-chave: H&B; Tech; Spain; Consumer experience
 - STAY2SCORE E-sports
 - Palavras-chave: Leisure & Contents; Europe; Offer innovation
- **Semana 9**
 - Sonae Sierra + DOTT on-line shopping centre
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Channel innovation
 - Sonae Sierra Drive-In service
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Channel innovation
 - Sonae Sierra NAFILA service
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Product innovation
 - Sonae Sierra UV technology

- Palavras-chave: Retail; Portugal; Italy; Spain; Romania; Product innovation
- Sonae Sierra New Communication
 - Palavras-chave: Retail; Portugal; Communication
- Sonae Sierra Culture
 - Palavras-chave: Retail; Culture; Italy; Strategic partnership
- Sonae *Sierra Business Insights*
 - Palavras-chave: Retail; Global; Knowledge sharing

A recolha de dados exploratórios através da análise documental permitiu: 1) a construção do quadro teórico e conceptual da investigação; 2) um aprofundamento do objetivo e uma base justificativa sustentada para a questão de investigação e 3) um maior envolvimento nas políticas de estratégia da Sonae Sierra.

Entrevistas Exploratórias

Durante as entrevistas trata-se, efetivamente, de fazer aparecer o máximo possível de elementos informativos e de reflexão que, posteriormente, “servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy and Campenhoudt, 2005). Este tipo de processos permite ao investigador retirar das entrevistas elementos de reflexão bastante “ricos e matizados” (Quivy and Campenhoudt, 2005, p. 92), por se caracterizarem por um contacto direto entre o investigador e interlocutores e por uma fraca diretividade por parte do primeiro, o que trará elementos para análise complementares e individualistas que de outra maneira não seria possível obter:

“Instaura-se, assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy and Campenhoudt, 2005, p. 93)

No caso específico das entrevistas exploratórias, estas devem privilegiar um grau de maleabilidade considerável, uma vez que o objetivo da sua utilização é o de encontrar pista de reflexão e hipóteses de trabalho (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 69–70). Para os autores, de forma a desempenharem esta função de rutura, as entrevistas exploratórias devem preencher determinadas condições, que são apresentadas sob a forma de resposta às três perguntas seguintes (p.70):

- 1) “Com quem é útil ter uma entrevista?”;
- 2) “Em que consistem as entrevistas e como realizá-las?”
- 3) “Como explorar as entrevistas exploratórias para que permitam uma verdadeira rutura com os preconceitos, as pré-noções e as ilusões de transparência”

Posto isto, nesta investigação, optou-se pela realização de duas entrevistas exploratórias com o objetivo de aprofundar e melhor enquadrar a investigação, assim como também perceber a relevância (ou não) do conteúdo teórico, nomeadamente dos conceitos-chave, dos capítulos I e II. É importante salientar que ambos os entrevistados permitiram a gravação, análise e partilha dos resultados que advieram das suas entrevistas.

Para as entrevistas exploratórias, foram selecionadas figuras chaves da indústria do retalho e do comércio digital, nomeadamente Reinhard Winiwarter, que dirige uma revista digital, “Across”, dedicada às novidades e novas tendências dos centros comerciais, tendo, inclusive, dirigido um painel on-line sobre a necessidade de repensar a atividade dos centros no contexto pandémico, em parceria com determinados colaboradores da Sonae Sierra. A segunda entrevista exploratória foi realizada a Gustava d’Orey, CEO e fundador, na data, da DOTT (*Marketplace*). Perante o crescimento do *e-commerce* e do consumo *on-line* em Portugal, pretendeu-se, com esta entrevista, compreender as implicações empíricas deste modelo de negócio na atividade dos centros comerciais (explorado no capítulo II). Adicionalmente, a parceria da DOTT com a Sonae Sierra no âmbito do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US” foi um dos principais motivos para a escolha desta entrevista exploratória.

Ambas as entrevistas tiveram um carácter semiestruturado (comum, aliás às entrevistas realizadas no âmbito da recolha dos dados primários), com um guião que primou pela flexibilidade e pela adaptação das perguntas ao escopo de atividade de cada

entrevistado. Desta forma, os guiões para as duas entrevistas exploratórias (ver Anexo A e Anexo B) seguem um tronco comum, para efeitos de comparação, e uma secção de perguntas específicas. Após uma introdução ao tema e questão de investigação, assim como a declaração de consentimento, a primeira secção comum visava compreender o conceito de T.D., quais os elementos e características privilegiados pelos entrevistados para definir este fenómeno e, posteriormente, avaliar a adequabilidade da definição escolhida no capítulo I. Por fim, e de modo geral, pretendeu-se perceber de que forma a T.D. foi importante para as Organizações, no contexto pandémico. A segunda secção comum, a importância de uma estratégia para o digital, começava por apresentar a seguinte citação, incluída no capítulo I: “A T.D. não foi, nem é, fundamentalmente sobre tecnologia, mas, sim, sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinado negócio de forma a ultrapassar os desafios” (Michale E. Porter, 2001). Apresentada a citação, aos entrevistados foi perguntado se concordavam que uma estratégia para o digital nas organizações era crucial para o sucesso das mesmas. Após estas perguntas, o guião previa mais 3 perguntas relacionadas, que podiam, ou não, mediante a entrevista, serem colocadas:

1) De que forma é que as competências digitais e tecnológicas dos líderes afetam a implementação de uma estratégia digital nas Organizações?

O objetivo desta pergunta era “obrigar” os entrevistados, a partir da noção que a T.D. representa uma importante iniciativa organizacional, a considerar o papel que os líderes têm na implementação deste fenómeno.

2) A pandemia deu um carácter de urgência à Transformação Digital. Como é que isso afetou a perceção dos líderes em relação à implementação de uma estratégia digital?

Esta questão tinha como intuito a comparação da perceção dos líderes sobre a necessidade de priorização da T.D. no período pré-pandémico e durante a pandemia.

3) Como é que uma estratégia digital nas Organizações pode ser uma ferramenta crucial para o combate aos desafios impostos pela pandemia?

Aqui pretendia-se reunir as características necessárias a uma estratégia digital para combater eficazmente os obstáculos impostos pela pandemia nas organizações.

A parte comum das entrevistas, já após a uma secção específica, coincide com a parte final, pautada por questões de carácter refletivo. Em primeiro lugar, foi pedido aos entrevistados que fizessem uma avaliação da adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico e que considerações este setor deveria ter num futuro pós-pandemia. Por fim, a entrevista era finalizada com a possibilidade de, considerando o que até ali fora discutido, acrescentar algum comentário/exemplo relevante.

Uma das entrevistas exploratórias foi realizada a Gaspar d'Orey (ver Anexo C), via plataforma Zoom, no dia 20 de agosto de 2021, pelas 4 horas da tarde, com uma duração aproximada de 45 minutos. A entrevista foi realizada em inglês e o guião foi previamente enviado a pedido do entrevistado. Após a secção comum, e com o intuito de explorar, especificamente temas como o *e-commerce*, procedeu-se à realização das perguntas contidas na secção específica. As questões incidiram, principalmente, no crescimento do comércio digital em Portugal, na parceria da DOTT com a Sonae Sierra e no impacto desta no combate aos obstáculos colocados pela pandemia. Por fim, tentou-se compreender os objetivos da DOTT para 2022 e de forma estes se alinhavam com o apoio ao setor dos centros comerciais.

A outra entrevista exploratória, realizada a Reinhard Winiwarter (ver Anexo D), via plataforma Zoom, no dia 24 de agosto de 2021, pelas 8 horas da manhã, foi conduzida em inglês e complementada com materiais enviados por email posteriormente. A entrevista teve uma duração aproximada de 30 minutos e concentrou-se, após a secção comum, nos desafios dos centros comerciais enquanto espaços físicos antes e após a pandemia da COVID-19, e sobre as tendências que poderiam marcar o futuro do retalho.

Ambas as entrevistas trouxeram contributos significativos para a construção e revisão dos capítulos teóricos, fornecendo, adicionalmente, pistas fundamentais para a definição das perguntas nas entrevistas presentes na recolha dos dados primários.

4.2.2. – Dados Primários

Este Relatório de Estágio privilegiou uma estratégia metodológica inteiramente qualitativa. Desta forma, a recolha de dados primários foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas. Segundo Walliman (2011), em oposição aos dados exploratórios, os dados primários são experiências diretamente observadas, vividas ou gravadas pelo investigador,

pautando-se, por isso, de um grau superior de objetividade, uma vez que não são alvo de interpretação ou tratamento por parte de outros intermediários.

Segundo o mesmo autor, os questionários são formas de recolha de dados relativamente fáceis de organizar, pese embora terem determinadas limitações, especificamente na falta de flexibilidade das respostas (p. 99). Por outro lado, as entrevistas são mais adequadas “for questions that require probing to obtain adequate information. The use of interviews to question samples of people is a very flexible tool with a wide range of applications” (p. 99). Existem três tipos de entrevistas que são frequentemente citados na Literatura de Métodos de Investigação em Ciências Sociais:

- 1) Entrevista estruturada – perguntas padronizadas, lidas pelo investigador de acordo com um horário previamente delineado. As respostas tendem em ser em formato fechado.
- 2) Entrevistas não estruturada – um formato flexível, comumente baseado num guia de perguntas, mas onde o formato permanece à escolha do entrevistador, que pode permitir que a entrevista digresse para obter uma visão das atitudes do entrevistado. Não contempla perguntas de formato fechado.
- 3) Entrevistas semi-estruturadas – Um tipo de entrevista que contém secções estruturadas e não estruturadas com perguntas de tipo padronizado e aberto. Embora adequadas à recolha de dados quantitativos, as entrevistas são particularmente úteis quando são necessários dados qualitativos.

As entrevistas podem ser únicas ou repetidas várias vezes ao longo de um período para acompanhar os desenvolvimentos (Walliman, 2011, p. 100). O investigador, no papel de entrevistador, está numa boa posição para arbitrar a qualidade das respostas, para notar se uma pergunta não foi devidamente compreendida e para encorajar o inquirido a ser completo nas suas respostas (*ibid*).

Entrevistas Semi-Estruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram o tipo de entrevistas escolhido para a recolha de dados primários nesta investigação, pelo seu carácter mais flexível e pela possibilidade de conjugar

questões de carácter mais padronizado e mais aberto. Em oposição às entrevistas dos dados exploratórios, estas entrevistas seguiram sempre um guião comum (Anexo E.)

Como mencionado no capítulo I, é necessário estudar o fenómeno de T.D. de forma multidisciplinar, favorecendo a interseção de diferentes campos do conhecimento (Tarafdar & Davison, 2018 *apud* Verhoef et al., 2021, p. 891). Assim, de forma a compreender este processo, foi privilegiada uma abordagem holística com entrevistas aos vários departamentos envolvidos na reestruturação do modelo de negócio e da estratégia digital da Sonae Sierra, aquando da pandemia da COVID-19.

No total foram realizadas 5 entrevistas (ver guião Anexo E) ,no período de um mês, a colaboradores da Sonae Sierra. A primeira entrevista para a recolha de dados primários foi realizada no dia 9 de setembro de 2021, pelas 3 horas da tarde, via plataforma Zoom, com a colaboradora do departamento de Comunicação e Marca, Vera Nóbrega. A segunda entrevista foi realizada no mesmo dia, pelas 4 horas da tarde, via Zoom, a Rafael Pelote, à data diretor do departamento de *Intelligence* e Estratégia da Sonae Sierra. Em terceiro lugar, Nuno Alves, do departamento de Inovação, realizou a entrevista no dia 15 de setembro, pelas 11 da manhã, mediante envio das perguntas por email e envio das respostas escritas pela mesma via. Por fim, no dia 24 de setembro realizaram-se duas entrevistas via plataforma Zoom: a Ricardo Reis, diretor de marketing do centro comercial Colombo, gerido pela Sonae Sierra, às 11 da manhã, e a Ana Isabel Moita, diretora de Marketing da empresa, às 5 horas da tarde. Existiram ainda tentativas de entrevistar a representante de Marketing do Centro Comercial NorteShopping, de forma a obter representação geográfica e um testemunho de um dos maiores centros comerciais geridos pela Sonae Sierra, contudo não foi possível obter esta entrevista. Adicionalmente, foram feitos contactos via email com representantes de várias marcas presentes nos centros comerciais da Sonae Sierra para obter a sua visão sobre as medidas aplicadas nos centros durante o contexto pandémico, mas não foram obtidas quaisquer respostas.

As primeiras duas secções destas entrevistas semi-estruturadas são comuns às entrevistas realizadas no âmbito da recolha de dados primários, para efeitos de comparação e validação de ideias e conceitos: uma primeira secção sobre a visão geral do conceito de T.D. e uma segunda secção sobre a importância de uma estratégia para o digital. A terceira secção das entrevistas tinha como principal objetivo fazer uma avaliação completa das perceções sobre a T.D. nos centros comerciais durante a pandemia. Seguindo uma lógica de

aprofundamento, esta secção iniciava-se com uma primeira pergunta sobre o estado da T.D. do setor antes da pandemia, e depois, uma segunda questão sobre o impacto das restrições no modelo de negócio dos centros comerciais, sendo o objetivo, aqui, o de clarificar quais as restrições e medidas de segurança e higiene que mais impacto registaram na atividade dos centros. Partindo para o contexto específico da Sonae Sierra, pretendeu-se descobrir como foi construída a estratégia digital da empresa, no início do aparecimento do coronavírus, e se, partindo da conceptualização de Mitroulis e Kitsios (2019, p. 205), apresentada na Revisão da Literatura, a implementação da sua estratégia digital correspondia ao alinhamento das quatro dimensões essenciais, segundo os autores: utilização de tecnologias, mudanças estruturais, mudanças na criação de valor e aspetos financeiros.

Posteriormente, as seguintes perguntas das entrevistas pretenderam relacionar a mudança dos hábitos de consumo com o desenvolvimento de novos modelos de negócios digitais nos centros comerciais e compreender de que forma estes novos hábitos, especificamente a compra eletrónica, pode ameaçar a atividade dos centros. Como uma parte fundamental e basilar deste Relatório de Estágio, o programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US” foi alvo de escrutínio, nomeadamente na compreensão das medidas que mais se destacaram, numa tentativa de aferir quais poderão vir a integrar definitivamente o modelo de negócios dos centros comerciais num período pós-pandémico. Em pormenor, os entrevistados foram questionados sobre as mais-valias da parceria entre a Sonae Sierra e o *Marketplace* DOTT e de que forma esta parceria poderia ser um indicador da aproximação do modelo de negócio dos centros ao *e-commerce*.

Com estas entrevistas semi-estruturadas procurou-se, também, perceber dimensões ao nível de organização interna, isto é, de que forma cada departamento da Sonae Sierra contribuiu para as medidas de T.D. aplicadas e de que modo as práticas de trabalho (e.g., trabalho remoto) foram impactadas pela pandemia e pela necessidade consequente de uma reformulação da estratégia da empresa. Por fim, antes das considerações finais, colocou-se uma pergunta com o intuito de avaliar a resiliência dos centros comerciais e a sua capacidade de manter atividade no futuro.

Concluindo, a realização das entrevistas semi-estruturadas foi uma parte crucial para o desenvolvimento deste Relatório de Estágio, uma vez que proporcionou a maioria da informação a ser estudada na Análise de Resultados, assim como a validação e confrontação das ideias contidas nos capítulos 1 e 2.

4.3.Amostra da investigação

Segundo Yin (2003), o conjunto de elementos dos quais é recolhida a amostra do estudo, é apelidada de população. Sendo impossível analisar a totalidade da população, são, para fins de estudo, aplicadas técnicas de amostragem para reduzir o número de elementos que a constituem. Partindo desta amostra, é possível fazer generalizações face às teorias existentes ou realizar ilações face à população. Em investigações de carácter qualitativo é normalmente associada a amostragem não probabilística, na medida que o estudo se pretende focar em amostras mais pequenas, cujo objetivo é analisar profundamente um fenómeno real (*ibid*).

No caso particular deste Relatório de Estágio, a amostra foi selecionada através de técnicas não probabilísticas, denominadas do tipo intencional ou por julgamento (Taherdoost, 2016). Para obter os dados pretendidos para responder à questão de investigação foram selecionados:

- Nove edições da newsletter *Sierra Business Insights*, por se tratarem de documentos pertinentes ao tema e disponibilizados pela organização Sonae Sierra;
- O diretor da revista ACROSS, Reinhard Winiwarter, por ser uma figura de interesse para a investigação, com um amplo conhecimento do setor dos centros comerciais e do contexto particular da Sonae Sierra;
- O CEO do *marketplace* DOTT, Gaspar d'Orey, por dirigir o marketplace que constituiu parceria com a Sonae Sierra aquando da pandemia
- Cinco colaboradores da Sonae Sierra, por representarem departamentos determinantes na implementação da estratégia digital da Sonae Sierra e por permitirem conhecer a realidade interna da organização

4.4.Limitações à Investigação

Os resultados da investigação delineiam como a pandemia pode desencadear respostas adaptativas a longo prazo na indústria do retalho e fornece conhecimentos significativos sobre o funcionamento dos centros comerciais, destacando também várias áreas problemáticas. No entanto, todas as investigações, qualitativas, quantitativas ou mistas, apresentam características que podem limitá-las de várias formas e em determinados

parâmetros. Desta forma, cabe ao investigador, na impossibilidade de ultrapassar todos os obstáculos, procurar compreendê-los e explicitar as limitações encontradas no estudo (*ibid*).

A primeira limitação encontra-se no facto de que, sendo esta uma investigação que analisa variáveis como a T.D. e impacto da pandemia aplicadas a uma dinâmica organizacional específica e particular, a Sonae Sierra, os resultados obtidos não devem ser extrapolados para outros contextos ou realidades organizacionais (Bell, 2010).

Apesar de diversas tentativas, não foi possível realizar entrevistas (dados primários) a representantes das várias marcas presentes nos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra em Portugal. Desta forma, não contemplamos neste estudo a visão dos lojistas sobre o impacto da pandemia no seu modelo de negócios e grau de sucesso das medidas digitais implementadas pela Sonae Sierra nos centros. Na mesma lógica, uma outra limitação assenta no facto de que não foi possível entrevistar representantes de centros comerciais fora de Lisboa. Esta representatividade geográfica poderia ter sido uma mais-valia na aferição de determinadas especificidades e comparações entre centros. Adicionalmente, e sendo a Sonae Sierra uma empresa internacional, poderá ser interessante em investigações futuras analisar o impacto da pandemia na T.D. dos centros comerciais, a nível global.

Uma outra perspetiva que neste estudo não foi contemplada foi a dos consumidores e utilizadores dos centros comerciais enquanto espaços físicos. Ainda que se faça uma relação direta, na Revisão da Literatura, sobre as mudanças nos hábitos de consumo e a criação de novos modelos de negócio, a estratégia metodológica e os dados primários recolhidos através das entrevistas não visaram perceber a opinião auferir a opinião da população em geral, tendo-se focado essencialmente numa lógica organizacional.

Por fim, as ideias e resultados aqui apresentados necessitam de mais estudos literários e testes empíricos. A pandemia desencadeia, influencia e acelera continuamente as mudanças na indústria dos centros comerciais. É difícil prever como estas mudanças irão afetar todos os grupos de interessados a longo prazo. Isto cria uma área de investigação interessante para estudos futuros. Identificar as principais consequências e estudar as suas dependências poderia ajudar os profissionais a ajustar o seu funcionamento ao ambiente alterado e identificar os melhores cenários para o seu desenvolvimento.

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados obtidos através da **(i)** análise documental, **(ii)** entrevistas exploratórias e **(iii)** entrevistas semi-estruturadas no âmbito da recolha dos dados primários. Consequentemente será realizada a interpretação dos dados, tentando dar resposta à questão de investigação delineada pelo investigador.

Análise Documental

Para a recolha de dados exploratórios foi utilizada, como já mencionado, a análise documental, que recaiu, essencialmente, na leitura das *newsletters Sierra Business Insights*.

Na primeira edição da *newsletter*, o conteúdo incidiu sobre geografias como Portugal, China e Estados Unidos da América. Um dos exemplos dados é o da empresa Lin Qingxuan, uma empresa de cosméticos que, devido à pandemia, se viu obrigada a fechar um número considerável de lojas (incluída todas aquelas localizadas em Wuhan). De forma a reinventar o seu modelo de negócio e ganhar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, a empresa chinesa decidiu investir na formação de mais de 100 assistentes de beleza para se tornarem influenciadoras digitais e, deste modo, promoverem os produtos nas redes sociais. Ferramentas como o WeChat (semelhante ao WhatsApp) permitiram à empresa, através destes embaixadores, criar um ponto de interação com os consumidores e assim assegurar a continuidade do seu negócio. Outra iniciativa presente nesta edição, desta vez localizada em Portugal, consistiu na inovação da oferta pela empresa Capricciosa. Com as sucessivas vagas de confinamento e as medidas de higiene e segurança, o Grupo do setor alimentar, Capricciosa, alocou um número de funcionários para entregas take-away dos seus produtos congelados, os quais podiam ser posteriormente cozinhados no conforto das casas dos seus clientes.

Na segunda edição, para além das geografias abordadas na primeira semana, também no Reino Unido e na Suíça foram encontrados exemplos pertinentes. Neste segundo número falou-se, a título de exemplo, do caso da Uber, que apresentou o seu novo serviço B2B que permitia aos condutores da UBER EATS realizar entregas em casa de produtos (físicos) de diferentes retalhistas e lojas de conveniência. Com a necessidade evidente de repensar a sua estratégia de marketing digital, a NUFACE, uma marca de cosméticos de luxo, introduziu a

criação de *masterclasses on-line* e eventos virtuais com os seus embaixadores, onde os consumidores podiam escolher os tópicos a ser abordados. A marca afirma que esta mudança de estratégia, mais focada no digital e na relação com o cliente, permitiu alcançar um maior número de geografias e, simultaneamente, registou melhores resultados na geração de afinidade com os seus produtos.

Posteriormente, a terceira edição da *Sierra Business Insights* foca-se em medidas de carácter global, passando novamente por Portugal, Reino Unido ou Japão. Dois exemplos desta edição são da empresa financeira, REDUNIQ, que criou uma solução de pagamentos que possibilita transações *on-line* de retalhistas que não possuem um website ou loja virtual, ou da multinacional sueca, IKEA, que se dedica à produção e venda a retalho de móveis, e que durante a pandemia integrou novas ferramentas de design 3D (através da aquisição da empresa Geomagical Labs) e permitiu um aumento de qualidade na experiência do consumidor (UX).

Na quarta semana, a *newsletter* focou-se em estudos de mercado e em exemplos como o do TikTok e da SuperBock. No que concerne ao TikTok, uma rede social de partilha de vídeos que registou um crescimento exponencial de utilizadores durante a pandemia, esta edição demonstra o interesse significativo das marcas, principalmente da indústria da beleza, na presença nesta plataforma. Durante a pandemia, o TikTok proporcionou a estas marcas um novo canal e ponto de contacto com os seus consumidores, através da exploração de novos formatos de conteúdo. Tópicos como o bem-estar e a saúde ganharam uma importância evidente no contexto socioeconómico e ditaram mudanças no conteúdo que as pessoas queriam consumir nas redes sociais – um exemplo ilustrativo desta tendência é a aposta das marcas em conteúdo ASMR (*Autonomous Sensory Meridian Response*). Por sua vez, no âmbito da responsabilidade social, a Superbock, uma marca de bebidas nacional, criou uma plataforma de solidariedade *on-line* de venda de vouchers, com o intuito de promover o setor da restauração, altamente impactado pelo confinamento e pelo fecho dos espaços físicos.

De seguida, a quinta edição, que continua a primar por uma oferta de conteúdos internacionais, demonstra como o setor da moda adaptou o seu modelo de negócio. A marca *premium* de lojas no Reino Unido, John Lewis, passou a oferecer aos seus clientes um consultor de moda *on-line*, através de vídeo, fortalecendo assim a premissa de que a personalização do atendimento ao cliente podia ser realizada *on-line* e sem qualquer

diminuição na qualidade do serviço. Um dos espaços que, a par dos centros comerciais, sofreram significativas perdas de receitas foram os cinemas. Na Coreia do Sul, assim como em outras localizações, os cinemas *drive-in* regressaram em força como forma de colmatar o fecho dos cinemas em espaços físicos, constituindo assim uma opção temporária de entretenimento, que seguia, ao mesmo tempo, todas as regras de higiene e segurança impostas pelos governos e autoridades de saúde.

O Starbucks, a maior cadeia de cafetaria a nível mundial, é tido como um bom exemplo na sexta edição da *newsletter* no que concerne à implementação dos formatos *take-away* nas empresas do setor F&B (*food & beverages*), nos Estados Unidos da América. Também nesta edição é explorada a criação da loja virtual “O seu mercado” da marca Unilever e da importância das parcerias estratégicas com a Glovo e a Uber.

A seguir, vale a pena destacar os exemplos da Sephora e da CGI, na edição número 7 da *Sierra Business Insights*. Com a diminuição das receitas a atingir novos mínimos, devido à incerteza económica provocada pela situação pandémica, a retalhista de beleza Sephora anunciou uma parceria estratégica com a Klarna, uma empresa financeira tecnológica (i.e., *fintech*), especializada em pagamentos fracionados. Assim, a Sephora, através do programa “Shop Now, Pay Later”, proporcionou aos seus clientes a possibilidade de pagarem as compras realizadas no website de forma fracionada (3 vezes). Já a CGI, uma consultora tecnológica global de sistemas de informação, anunciou o lançamento de um novo projeto, em Portugal, cujo objetivo era proporcionar às marcas um espaço virtual para a realização de eventos. O pavilhão de eventos *on-line*, *Vrtualarena.pt*, fornecia, deste modo, a possibilidade de um contacto digital com os consumidores, recursos internos e parceiros das marcas, num espaço altamente personalizável e com a opção de estabelecer serviços complementares de carácter O2O (*On-line to Off-line*), tais como entrega de *catering* “porta-à-porta”.

Na penúltima edição, que percorre exemplos em Portugal, Espanha, Irlanda e Estados Unidos da América, vemos exemplos de inovação da oferta e da experiência do consumidor. No lado da oferta, temos o lançamento do serviço de *sommelier* privado, através do *marketplace* Adegga, proporcionando assim a possibilidade de um serviço personalizado ao consumidor. Na esfera da experiência do consumidor, é apresentado o caso da L’Oreal e a utilização da Inteligência Artificial na jornada virtual dos clientes, adicionando uma nova faceta à sua proposta de valor.

Por fim, na última edição da *newsletter Sierra Business Insights*, é apresentado um resumo de todas as outras medidas que fazem parte do programa *KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US*:

- **Sonae Sierra + DOTT**

A Sonae Sierra desenvolveu uma solução de acesso gratuito para que os lojistas presentes nos centros comerciais sobre a sua gestão, possam manter a atividade da sua fonte de receitas em formato *on-line*, face ao fecho das lojas em espaço físico. Em parceria com a DOTT, à data o primeiro *marketplace* generalista em Portugal, a Sonae Sierra implementou uma plataforma onde os lojistas, nomeadamente aqueles que não tinham um espaço virtual, podiam vender os seus produtos *on-line*, isentos de qualquer taxa sobre as transações realizadas. Ademais, a DOTT garantiu apoio na implementação dos catálogos e suporte na configuração dos processos de pagamentos. A gestão e a entrega dos produtos era, também, gerida pela plataforma, sempre em concordância com as normas de segurança em vigor. A valorização desta iniciativa ultrapassou as expectativas, posicionando as marcas participantes num patamar tecnológico superior ao dos seus concorrentes.

- **Sonae Sierra Drive-In service**

Com o lema “Bem-vindo ao novo normal” (Fig. 11), o serviço Drive-In implementado em maio de 2019 pela Sonae Sierra, constituiu mais uma das medidas do programa *KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US*. Estiveram disponíveis através desta opção mais de 80 marcas e 160 lojas, das quais poderiam ser encomendados vários produtos via *on-line* (através do website do lojista), via visita à loja (de forma física e quando possível), chamada telefónica ou e-mail. O serviço Drive-In constituiu para os consumidores uma opção alternativa, mais segura e conveniente à tradicional visita ao centro comercial, tendo, adicionalmente, permitindo uma redução do nível de tráfego dentro dos centros comerciais.



Figura 11 Serviço Drive-In – Edição n^o9 Sierra Business Insights

- **Sonae Sierra Traffic Counter**

Após a primeira vaga de confinamento e da (re)abertura gradual dos centros comerciais, onde era imperativo seguir todas as regras e legislação de segurança imposta, a Sonae Sierra implementou um sistema de monitorização de tráfego (Fig.12) nos seus centros comerciais.

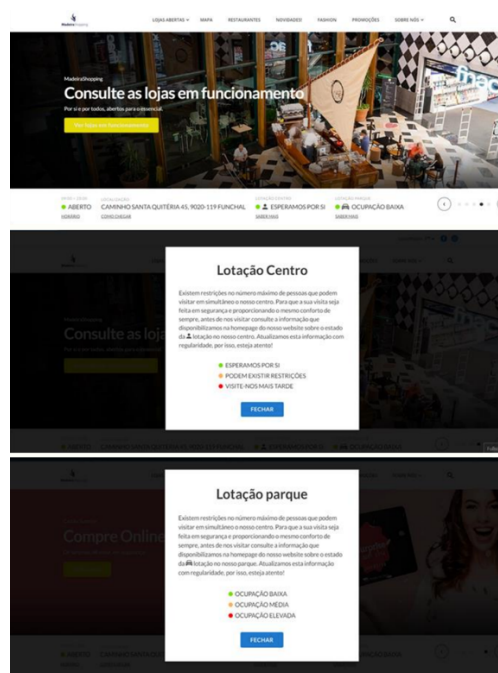


Figura 12 Traffic Counter Webpage– Edição n^o9 Sierra Business Insights

- **Sonae Sierra NaFila service**

Durante o período pandémico, a Sonae Sierra disponibilizou de forma gratuita um serviço de fila virtual, aos seus lojistas e clientes dos centros comerciais em Portugal. O sistema, intitulado NaFila (Fig.13), foi parte de uma série de projetos levados a cabo pela comunidade tecnológica #Tech4Covid19, cujo objetivo era o de enfrentar os desafios impostos pela pandemia.



Figura 13 NaFila – Edição n^o9 Sierra Business Insights

- **Sonae Sierra UV technology**

De forma a proporcionar aos seus visitantes uma correta higienização dos espaços, a Sonae Sierra, em parceria com a Schindler, implementou uma solução inovadora para a desinfeção das escadas rolantes nos centros comerciais sob a sua gestão. Esta solução consistiu na instalação de dispositivos com tecnologia UV, que danificava substancialmente dois dos componentes genéticos responsáveis pela propagação das bactérias e vírus. Os países pioneiros na implementação desta tecnologia foram Portugal e Itália.

- **Sonae Sierra New Communication**

Tempos sem precedentes, pedem uma nova estratégia de comunicação. Foi com esta premissa em mente que a Sonae Sierra, conscientes que o consumidor tinha de estar no centro da sua atuação, lançou uma campanha de comunicação (Fig.14) nos seus centros comerciais que divulgava e incentiva ao cumprimento das novas regras de higiene e segurança, tais como o distanciamento social ou a utilização obrigatória de máscara dentro do espaço físico. Esta campanha foi dinamizada tanto na esfera digital (website, Facebook, Instagram), como nos canais físicos (Mupis).



Figura 14 Exemplo da nova comunicação - Edição n^o9 Sierra Business Insights

A recolha de dados exploratórios através da análise documental permitiu: 1) a construção do quadro teórico e conceptual da investigação; 2) um aprofundamento do objetivo e uma base justificativa sustentada para a questão de investigação e 3) um maior envolvimento nas políticas de estratégia da Sonae Sierra.

Entrevistas exploratórias

A primeira entrevista exploratória foi realizada ao diretor da ACROSS (uma revista especializada em centros comerciais e tendências digitais para o setor do retalho), Reinhard Winiwarter, que afirma, desde logo, que a T.D. é, ou deve ser, uma imagem digital das necessidades do consumidor, cujo objetivo, aplicado especialmente aos centros comerciais, deve ser o de obter uma simbiose perfeita entre o espaço físico e o espaço *on-line*. Para Reinhard Winiwarter, a pandemia não só acelerou a T.D., como expôs a fragilidade dos processos existentes. Por esta mesma razão, as organizações devem pautar por um certo sentido de urgência na aplicação desta transformação através da sua estratégia organizacional, porquanto, diz, que os consumidores se habituaram a um determinado nível de qualidade que o *e-commerce* providencia - é, portanto, crucial que as empresas tenham uma estratégia assente no digital.

Quando questionado sobre a importância das capacidades digitais dos líderes na implementação desta estratégia, Winiwarter explica que, ainda que considere extremamente importante o conhecimento tecnológico para o sucesso de uma T.D., a empatia é o principal fator nas posições de liderança para uma implementação rentável da T.D.. Ainda na questão da liderança, a pandemia foi um “ponto de exclamação” para todos os líderes sobre a necessidade de adoção das mais recentes tecnologias e processos tecnológicos nas suas empresas.

Num período pré-pandémico, o entrevistado comenta que os centros comerciais já enfrentavam muitos dos desafios que viriam a ser comuns ao período pandémico, tais como o crescimento rápido do *e-commerce* ou a falta de processos orientados para o serviço. De facto, o confinamento, a sensação de insegurança, os canais *on-line* e os problemas sociopolíticos que emergiram (regionalização, sustentabilidade, etc.) na pandemia contribuíram para o reforço e aparecimento de novas tendências nos hábitos de consumo: maior consciência para o serviço, maior atenção às questões de segurança e saúde, crescimento das zonas abertas (em detrimento dos espaços fechados) e, ainda, uma maior consciência sobre os custos, conseqüente da crise económica que se fez adivinhar.

Para Reinhard Winiwarter, ainda que a pandemia tenha tornado alguns centros comerciais mais resilientes, a solução para a sua sobrevivência está na adoção e uma estratégia omnicanal: “the shopping centers’ task is to combine an *on-line* tool with the

attractiveness of the center's location". Por fim, é destacada a importância dos dados na estratégia digital para conseguir uma maior e mais refinada aproximação aos novos hábitos de consumo.

A seguinte entrevista exploratória, realizada a Gaspar d'Orey, CEO do *Marketplace DOTT*, incide, essencialmente, nos resultados da pareceria entre a DOTT e a Sonae Sierra aquando da pandemia da COVID-19. Para Gaspar d'Orey, T.D. implica sempre um benefício: benefício de eficiência de custos e eficiência do trabalho que os colaboradores fazem. Para uma implementação efetiva desta transformação, o entrevistado considera que os líderes não têm de ter necessariamente competências digitais avançadas, mas devem saber reconhecer o seu valor e ter uma visão, acima de tudo, passar uma mensagem de exigência digital na Organização.

Números da Google demonstram que, antes da pandemia, cerca de 35% da população em Portugal comprava *on-line* (em contraste com 85% em Inglaterra e 92% na Holanda). Atualmente, segundo o entrevistado, os relatórios mais recentes dizem que 50%/60% dos portugueses experimentaram fazer compras *on-line* durante as vagas de confinamento. Este número aumentou drasticamente em todas as faixas etárias, contrariando a ideia de que o *e-commerce* tem como principal consumidor o consumidor mais jovem. Por exemplo, no DOTT, após a pandemia, cerca de 25% da sua base de clientes tinha mais de 55 anos. No entanto, este crescimento não anula as vantagens do espaço físico – é certo que, no *on-line*, a gama de produtos é muito maior (o DOTT tinha no momento da entrevista 5.5 milhões de produtos disponíveis no catálogo) e os custos operacionais são menores, assim como a eficiência ecológica é cerca de 14% superior à eficiência dos espaços físicos. No *e-commerce* há também a vantagem da flexibilidade de horário, localização, recolha e devolução. Nos espaços físicos, como são os centros comerciais, há duas vantagens essenciais para Gaspar d'Orey: a possibilidade de experimentar e a obtenção do produto de forma imediata, sem esperas, desde que haja stock:

“Mesmo assim, acho que as pessoas estão cada vez mais cansadas de ir a correr para um shopping, ficarem no trânsito, e acho que isto começa a pesar bastante na cabeça das pessoas e elas próprias começam a planear. 95% das coisas que nós compramos, na verdade, não precisamos delas para hoje – precisamos para daqui a dois, três, cinco dias e, portanto, eu receber a encomenda daqui a dois dias faz zero diferença na nossa vida, a não ser uma vontade mais consumista, de imediatismo.” (Gaspar d'Orey)

Mesmo a parte da personalização do serviço, que muitos aclamam como uma das principais vantagens dos espaços físicos, Gaspar d’ Orey considera que isso não pode ser aplicado aos centros comerciais, e, aliás, através da utilização e análise dos dados, essa é uma característica na qual o *e-commerce* aposta significativamente mais: “ O “e” de *e-commerce* deveria ser “e” de “emotion”, porque é isso que nós tentamos trazer para o *on-line*, a personalização e a experiência única...”.

Sobre a parceria com a Sonae Sierra, Gaspar d’Orey considera que a estratégia foi simples: antecipar o fecho dos centros e pensar em como é que podiam fazer parte da solução para os lojistas: “Tivemos a loja do Gato Preto, a Flying Tiger a registar bons resultados, mas também tivemos células mais pequenas que aproveitaram muito bem esta oportunidade, porque já estavam no caminho digital e tinham apoio da DOTT para os ajudar”. Ou seja, a vantagem para os lojistas não se prendeu exatamente com o tamanho dos mesmos, mas com a abertura para a T.D. que pautou a sua ação – mais do que a dimensão, foi a atitude que ditou o sucesso desta parceria e maior vantagem foi para os lojistas, que tiveram a oportunidade de manter o seu funcionamento e continuar com um canal aberto ao cliente. Mesmo com o desconfinamento, muitos dos lojistas continuaram na plataforma e isso demonstra, para Gaspar d’Orey, a crescente tendência para a adoção de uma experiência omnicanal, tendência essa que deve ser uma das principais considerações para o modelo de negócio dos centros comerciais no futuro.

Falando do futuro, para os próximos anos, a DOTT tem como objetivo a retenção dos clientes, garantir que eles voltam: “45% das compras no DOTT já são feitas por clientes recorrentes e isso agrada-nos, quer dizer que eles gostaram e voltaram a repetir a experiência”. Adicionalmente, a DOTT, como *Marketplace* que é, também vê vantagens na atividade física e na experiência omnicanal, tendo planos para testar em breve uma “experiência física” num centro comercial.

Entrevistas semi-estruturadas (Dados Primários)

A primeira entrevista (Anexo F) para efeitos de recolha de dados primários foi realizada a Vera Nóbrega, colaboradora do departamento de Marca e Comunicação da Sonae Sierra, que começa por afirmar que a T.D. só faz sentido quando aliada a um propósito, isto é, uma estratégia:

“Por mais poder económico que se tenha, e há ferramentas digitais económicas e fáceis de implementar, não é por aí, mas uma empresa com dinheiro infinito não vai desatar a comprar ferramentas digitais sem ter um objetivo, uma estratégia e ver uma mais-valia nisso. Acho que em termos do que vier para melhorar a nossa vida, deve ser bem-vindo. A tecnologia deve estar ao serviço da empresa, ao serviço das pessoas, ao serviço dos processos, e não o contrário, porque se não tiveres uma estratégia para que o processo exista, és tu que estás refém da tecnologia” (Vera Nóbrega).

Para se tornar numa estratégia efetiva, Vera Nóbrega considera que é muito importante que os líderes compreendam a T.D. e encetem os meios para a fazer acontecer. Na Sonae Sierra, desde cedo que existem meios para aplicar a T.D., nem que mais não seja pela necessidade de colocar em contacto diário as equipas dos vários países. No entanto, a pandemia veio colocar à prova a capacidade das empresas na implementação deste processo, e a Sonae Sierra foi capaz de reagir rápido pelo facto de já terem uma base sólida implementada.

No que concerne aos obstáculos que os centros comerciais enfrentavam mesmo ainda antes da pandemia, a entrevistada garante que o desenvolvimento do *e-commerce* era o principal obstáculo antes e durante o contexto pandémico, tendo ganho uma força significativa durante este período: “Nos últimos anos, as pessoas já não vão ao centro comercial para fazer compras, vão para ter uma experiência e acho que isso a pandemia não alterou”. Posto isto, os centros comerciais devem fazer face a esta tendência, reinventando-se a si próprio, tornando-se um local de experiência, de cultura, que incite as pessoas a continuarem a visitar o centro. Assim, já não é uma estratégia infalível a de colocar lojas no centro comercial e esperar que isso atraia os consumidores – é preciso personalizar a visita, estudar o cliente.

De todas as medidas que a Sonae Sierra implementou no âmbito do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, a que destaca é a parceria com o *Marketplace* DOTT porque, diz, esta é uma solução que faz uma democratização do digital para os lojistas da Sonae Sierra, principalmente para os lojistas mais pequenos. Todas estas medidas têm tudo para perdurar no tempo, ainda que possa não ser nos mesmos trâmites, porquanto estas iniciativas nascem de uma pressão considerável para conseguirem dar respostas imediatas a necessidades muito específicas.

A nível interno, o Departamento de Comunicação e Marca teve um papel preponderante na disseminação de informação das regras de higiene e segurança, na

informação – “o que é o vírus?”, “que máscara devo usar?” – e na produção de conteúdo interno como apoio aos seus colaboradores.

Por fim, para Vera Nóbrega, o centro comercial, que se tornou mais resiliente à medida que os vários confinamentos foram passando, é um espaço que continua a fazer sentido e deve saber-se complementar com a esfera digital: “A Sonae Sierra nunca esteve contra a tecnologia, pelo contrário, sempre tentou que a tecnologia estivesse ao serviço da empresa. O digital tem de melhorar a experiência do utilizador no centro comercial”.

A segunda entrevista (Anexo G) foi realizada a Rafael Pelote, do departamento de *Intelligence* e Inovação da Sonae Sierra, que começa por considerar o fenómeno de T.D. muito importante, principalmente no período pandémico, uma vez que a COVID-19 veio impulsionar o que apelida de “no touch society” (em português, sociedade sem toque): “Uma sociedade nas quais não podemos contactar, tudo aquilo que fazíamos que envolvia contacto, com tato, teve de ficar de alguma forma constrangido, mas a necessidade intrínseca mantém-se e as ferramentas digitais vieram para facultar soluções”.

Para Rafael Pelote, uma estratégia para a T.D. já era, ou devia ser, uma prioridade nas organizações:

“Se nós dissermos que o impacto da pandemia foi disruptivo, eu diria que isso é apenas uma meia-verdade, porque ela não foi tão disruptiva assim. O que ela veio ser foi um acelerador de fenómenos já existentes, que já se vinham a apresentar, e que de alguma maneira a COVID-19 catalisou. Disrupções houve, como é óbvio, mas algumas delas assumimos que vão ser apenas temporárias. Claro que existem outros processos, que já vêm de trás, que cresceram com a pandemia e vão continuara a evoluir, por exemplo o *e-commerce* – que é uma realidade que começou há muitos anos, não é de agora nem foi criada pela pandemia. O que sentimos é que, de repente, por força do *e-commerce*, há um ajustamento do nível basal destes fenómenos” (Rafael Pelote).

A urbanização, a forma como as cidades têm crescido e a necessidade de proximidade (conceito de “15 minute city”), eram algumas das tendências que permeavam a indústrias dos centros comerciais mesmo antes da pandemia. Depois, temas como a própria presença dos lojistas nos canais digitais. De repente, os lojistas tornaram-se eles próprios retalhistas, os dinamizadores de toda a tecnologia digital, de forma a criar presença num canal que está em crescimento e, embora a maioria das operações de *e-commerce* não seja ainda rentáveis por causa da questão logística, não há nenhum retalhista que não ambicione vir a ter uma operação de âmbito digital - e isto afeta fortemente os centros comerciais. Posteriormente, outro tema que já afetava o modelo de negócio dos centros comerciais, era a questão da

mobilidade aliada à consciência ambiental. Todos estes pontos sofreram rápidos avanços com o surgimento da pandemia, e materializaram-se em novas necessidades dos consumidores: surge um novo estilo de vida, aliado às práticas do trabalho, à flexibilidade, à relação das pessoas com o tempo, e os centros comerciais têm que conseguir adaptar-se, criando, por exemplo, espaços de *co-working*.

Na estratégia de resposta da Sonae Sierra à pandemia do coronavírus, Rafael Pelote destaca a rapidez e eficiência da parceria com a DOTT e a presença digital das regras e condições de visita – estas e outras medidas, devido aos efeitos que a pandemia produziu na sociedade, podem fazer sentido continuar no modelo de negócio futuro dos centros.

Internamente, o departamento de *Intelligence* e Estratégia da Sonae Sierra foi o primeiro a reagir com a sistematização e disseminação de conhecimento interno, sendo os responsáveis pela *Sierra Business Insights*.

Por fim, Rafael Pelote considera que a grande vantagem do centro comercial enquanto espaço físico é a possibilidade de interação e experimentação. Posto isto, o digital é absolutamente crítico para os centros comerciais e os centros comerciais têm tudo a ganhar com a incorporação das ferramentas digitais. Não só a nível do que é a facilidade da visita, mas também da utilização de ferramentas que possam tornar o espaço mais atrativo – sistemas de monitorização do ambiente, da temperatura, da climatização, de decoração ou de comunicação.

Na opinião de Nuno Alves, a terceira entrevista (Anexo H), do departamento de Inovação da Sonae Sierra, T.D. é o processo ou conjunto de processos que as empresas desenvolvem, utilizando tecnologias digitais para solucionar problemas existentes. No fundo, é a melhoria do desempenho e da resiliência de uma empresa através da utilização de tecnologia. O setor dos centros comerciais foi pródigo nesta T.D.. Olhando para a década passada (ou um pouco mais) observava-se um centro comercial muito tradicional com pouca utilização de tecnologia nas suas principais atividades, apesar da internet ter aberto algumas barreiras muitos anos antes. A evolução tem sido significativa nos últimos 2 ou 3 anos, onde se começa a ver a utilização de tecnologia para melhorar o desempenho de um centro: em termos operacionais, como por exemplo a utilização de máquinas e robôs para limpeza dos centros, ou câmaras para identificar o perfil de pessoas que entram nos nossos centros.

Tendo em conta o contexto pandémico, esta T.D. já se afigurava fundamental para os centros comerciais anos antes:

“A pandemia apenas veio agravar ou acelerar esta situação. Já tínhamos também sinais do crescimento de *e-commerce*. Se bem que ao nível de *e-commerce* em PT e ES (os nossos principais mercados) a taxa de penetração e crescimento eram ainda inferiores a outros países da Europa, tais como a Alemanha por exemplo” (Nuno Alves).

Desta forma, pensar em T.D. sem ter uma estratégia é um erro, afirma Nuno Alves. Uma evolução ou revolução digital não se faz através de ações individuais, mas sim através do foco num conjunto definido de ações que permitem atingir o objetivo. É fundamental definir uma missão e visão digitais, depois os objetivos (longo prazo) necessários para atingir essa missão e depois um conjunto de ações anuais (curto prazo) para garantir que esses objetivos são atingidos. Em segundo lugar, para que uma empresa mantenha a relevância do seu negócio (com aumentos de desempenho) e se diferencie dos seus concorrentes criando valor acrescentado para o seu negócio é fundamental ter uma estratégia digital. Em terceiro lugar Digital e Inovação usualmente andam de mãos dadas. Assim, uma estratégia digital deve fazer parte do plano de Inovação de longo prazo.

Para uma implementação efetiva desta estratégia de T.D., Nuno Alves considera que há uma relação direta entre as competências tecnológicas dos líderes e o sucesso desta estratégia, e um bom exemplo desta visão é a pandemia. No caso da Sonae Sierra foi fundamental trabalhar em conjunto com a administração executiva de forma a entender que o futuro, sendo ele digital, tem de ser acompanhado do lado da empresa com uma estratégia que acompanhe essa mesma evolução. É ainda importante ressaltar que uma estratégia digital não deve ter como objetivo minimizar os impactos de uma pandemia, mas sim garantir a manutenção da relevância e resiliência do negócio.

Sobre os impactos da pandemia, refere que é crucial ter em conta não só o “que é que” foi impactado, mas também “quem” impactou: donos dos centros, gestores, lojistas, consumidores. Em termos de estratégia no departamento de Inovação, a pandemia mais uma vez veio acelerar a realização de iniciativas e redirecionar prioridades. Veio também fazer com quem num curto espaço de tempo tivessem que pensar em novas alternativas para fazer face ao desafio pandémico que apresentava características únicas, nomeadamente o facto de as pessoas não poderem sair à rua. A título exemplificativo, no início da pandemia criaram um grupo de trabalho específico para identificar iniciativas para mitigar os respetivos impactos. Foi dessas sessões, e não só que surgiram algumas das iniciativas do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”.

Dos hábitos de consumo que mais afetaram o modelo de negócios dos centros comerciais, a crescente utilização do *e-commerce* é o que destaca pelo seu nível de penetração e capacidade de rápida evolução e adaptação às “novas” necessidades do consumidor. A pandemia veio trazer também alterações ao nível de saúde e segurança que vieram para ficar, nomeadamente aposta em limpeza e desinfeção mais frequente. A um outro nível veio também provocar alterações na proposta de valor que um centro comercial tem na vida de um visitante. Antigamente o centro comercial era visto como um local onde se podia comprar diversas coisas num mesmo local de forma mais rápida e prática. Hoje um visitante vê um centro comercial (e vai ver no curto espaço e tempo) como um local onde quer ter, principalmente, uma experiência de visita.

De forma a fazer face aos obstáculos e corresponder aos novos hábitos de consumo, os centros comerciais devem privilegiar e garantir uma experiência omnicanal. É também fundamental fomentar um contacto muito próximo com os lojistas de forma a garantir que eles têm a perfeita noção do caminho a percorrer e da transformação necessária, para não perderem relevância. Posto isto, o centro comercial continua a ter boas vantagens:

1. **Experiência:** O centro comercial continua a ser o único espaço onde o cliente consegue ter uma experiência completa com o produto: tamanho, cor, perceção do material, *fit* na pessoa. Isto nunca irá existir no digital. Experiência também ela ao nível de visita.
2. **Entrega:** Logo depois de comprar, o cliente pode utilizar o artigo sem ter que esperar por uma entrega mais demorada que muitas vezes não corre bem.
3. **Confiança:** continua a existir oferta de má qualidade no *on-line* o que faz com que as pessoas aumentem o seu grau de desconfiança quando compram nestas plataformas. Na loja física, há a possibilidade de ver o produto e experimentar.
4. **Negociação e atendimento:** No *on-line* não existe atendimento, não existe conversa com o vendedor, não existem opiniões. não existe a parte mais social de uma compra. Muitas pessoas e muitos negócios continuam muito dependentes do atendimento pessoal. Dentro desta parte do atendimento existe também a possibilidade de negociar descontos com os lojistas.
5. **Lazer:** Um centro é cada vez mais uma experiência!

Assim, a pandemia, segundo Nuno Alves, veio acelerar a resiliência dos centros comerciais porque veio antecipar e forçar a realização de determinadas ações fundamentais para que os mesmo continuem a ser relevantes para os seus clientes. A adaptação dos centros comerciais a esta nova realidade para além de rápida foi também essencial:

“O centro passou a ser mais digital, mais direcionado para as necessidades das pessoas. E isto envolve alterações ao nível do mix de lojas que os centros têm, onde é fundamental a aposta em conceitos inovadores e sustentáveis, eventos de lazer para tornar a visita numa experiência única, uma restauração que seja acima de tudo um espaço social também com experiências de comida e bebida diferenciadoras” (Nuno Alves)

A seguinte entrevista foi realizada a Ricardo Reis (Anexo I), do departamento de Marketing do Centro Comercial Colombo, um dos muitos centros comerciais sob a gestão da Sonae Sierra e que, experienciou, em primeira mão, os obstáculos impostos pela pandemia e consequentes soluções implementadas pela empresa.

Para Ricardo Reis, definir T.D. é uma tarefa complexa, uma vez que considera ser um caminho óbvio, mas não apenas do ponto de vista organizacional. Há que considerar o caminho da T.D. do próprio consumidor. E é difícil desassociarmos de alguma forma a T.D. das empresas da T.D. que, ao longo dos tempos, o consumidor foi registando.

Quanto a uma estratégia digital, diz que é crucial existir algo bem pensado que norteia esta transformação, mas que, em muitas empresas, é algo que ainda não existe – existem medidas, mas não uma estratégia concreta, pensada a longo prazo. Até porque, refere, uma estratégia digital é algo que envolve investimento, apesar de não considerar que as capacidades tecnológicas dos líderes tenham uma correlação direta com esta implementação de estratégia. Para Ricardo Reis, os CEO's têm de ter equipas que lhes façam relatórios e essas sim têm de ter carácter digital e garantir que passam as mensagens corretas com toda a informação de base para poder decidir:

“Nesta questão da liderança o que é importante é ter equipas claramente vocacionada para esta área e que tenha capacidade de influência junto do executivo. E isso só se consegue com informação, como em tudo nos negócios, ou seja, a empresa tem de ter departamentos focados nos dados – não é possível colocar à frente de uma equipa de T.D. alguém que não entende o que é a T.D.; isto também faz parte da estratégia da empresa – ter capacidade de reconhecer que é preciso uma área que olhe para isto” (Ricardo Reis).

A fisicalidade dos centros comerciais será sempre uma característica inerente ao modelo de negócio dos centros comerciais, isto é, “a partir do momento em que deixem de ter lojas e pessoas a visitar as suas lojas, morrem como morreram em 2010, após a crise, muitos espaços físicos nos Estados Unidos, sendo agora centros comerciais fantasmas...”. Os centros comerciais não podem ter a ambição de deixar de ser um espaço físico para passar a ser um espaço digital. Até 2020, um dos desafios era fazer faze ao *e-commerce* sem tornar o centro comercial puramente num *marketplace*. Curiosamente, aquando da pandemia, uma das medidas que destaca da estratégia digital da Sonae Sierra, é a parceria com o *Marketplace* DOTT, que se antecipou a toda a concorrência: “isto é uma mudança de paradigma porque em 2019 a possibilidade de os lojistas entrarem no *on-line* era uma ameaça opara nós enquanto espaços físicos”.

Por exemplo, uma das medidas que têm hipóteses de integrar a estratégia digital no futuro, e que se revelou uma ferramenta muito útil para os clientes, foi o “traffic counter service”. A par desta medida, o programa de comunicação digital foi fundamental para continuar a ter um ponto de contacto frequente, de informação e entretenimento, com o consumidor.

Para Ricardo Reis, a Sonae Sierra teve uma boa capacidade de adaptação, que era o que se exigia, mas, na sua opinião, faltou mais clareza na estratégia – algo que pode ser implementado agora com mais convicção:

“Agora é que se vai ver se conseguimos transformar a capacidade de adaptação numa estratégia – e aqui entram as equipas que devem informar o executivo da importância de delinear um caminho concreto rumo à T.D.. Do ponto de vista do futuro, eu acho que os centros comerciais só existem enquanto existirem fisicamente, embora tenham que se transformar digitalmente e principalmente ao nível do serviço, para continuarem a ser relevantes junto do consumidor” (Ricardo Reis).

Por fim, o último testemunho recolhido é o de Ana Isabel Moita (Anexo J), do departamento de Marketing da Sonae Sierra. Para a entrevistada T.D. é uma ação disruptiva e/ou de rápida evolução no desenvolvimento e adoção de ferramentas e soluções tecnológicas que visem criar valor a uma organização, que num contexto adverso terá um impacto nas organizações ao nível de modelos de negócio, modelos laborais, processos de investigação desenvolvimento e produção, comunicação interna e externa, soluções de consumo e estilos de vida.

Considerando bastante relevante as competências tecnológicas dos líderes, Ana Isabel Moita considera mais importante a visão e o *mindset* destes relativamente ao exercício estratégico da organização/marca/negócio que potencie a vertente digital, bem como assegurar os recursos necessários, sejam eles financeiros, recursos humanos ou técnicos.

A pandemia revelou-se um grande impulsionador na aceleração de muitos dos mecanismos digitais e tecnológicos que possivelmente estariam desenhados e no radar das empresas, numa perspetiva de medio-longo prazo, afirma a entrevistada. No setor privado muitos negócios tiveram de se reinventar, quer em termos de conceitos de oferta como de canais de comunicação e distribuição, para manter a sua relação com o consumidor, sendo claramente o setor do retalho dos mais afetados:

“Relativamente aos Centros Comerciais, todas as tendências que se vinham a desenhar acentuaram a sua relevância e precipitaram a sua urgência, nomeadamente na área de comércio eletrónico e da interação e comunicação digital, tendo a oportunidade de proporcionar a implementação de vários projetos e testes piloto que estavam há muito tempo em *pipeline* e cuja aceleração também é estimulada devido à realocação de verbas, libertadas por ações e projetos entretanto cancelados, por exigência das circunstâncias e regulamentações inerentes ao período pandémico, com vários períodos de suspensão de atividade comercial presencial” (Ana Isabel Moita).

O consumo *on-line*, o *e-commerce*, não tem necessariamente de confrontar com o consumo em espaços físicos – deve primar por uma relação de complementaridade: “Vamos sempre observar a existência de negócios muito melhor sucedidos *on-line*, mas que identificam uma necessidade de presença física não alterando a essência da sua proposta de valor, bem como do oposto...”.

Considerando que todas as medidas da estratégia digital “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US” são pautadas por um forte carácter de inovação e agilidade na implementação, Ana Isabel Moita destaca, também, a parceria com o DOTT e as *newsletters Sierra Business Insights*, que foram criadas com o propósito de dar suporte aos lojistas que repentinamente viram os seus negócios temporariamente encerrados, tentando proporcionar uma alternativa para venda *on-line* e continuidade de relação da marca com os seus clientes, e no segundo caso com partilha de informação selecionada que pudesse ajudar os lojistas a diversificar o seu negócio ou adaptar a sua proposta de valor às exigências do momento.

Internamente, o departamento de Marketing, com o departamento de Inovação, é mais ativo na criação e implementação de soluções e projetos que visem atuar ao nível B2B e B2C impactando a relação entre marcas e consumidor, assegurando a implementação de produtos, serviços e iniciativas promocionais ou de entretenimento, que gerem valor para todos os stakeholders, sendo o que aprofunda conhecimento sobre comportamento do consumidor e tendências que o impactam, assegurando uma relação muito próxima e uma comunicação permanente e adequada.

Por fim, na avaliação da adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico, Ana Isabel Moita afirma que a adaptação da Sonae Sierra foi excelente, pautando-se por uma capacidade criativa e “um profissionalismo e agilidade de excelência para uma execução imediata e eficaz, permitindo testar vários conceitos, que permitem agora evoluir e continuar a maximizar esse potencial digital, perseguindo o objetivo de corresponder às expectativas dos clientes e sempre surpreender através de novas propostas de valor que aumentem a atratividade dos Centros Comerciais e reforcem a relação com os consumidores: "Se a vertente digital e a complementaridade destes modelos de negócio já era uma realidade, ao nível do produto e da relação e comunicação com o cliente, ficou agora mais presente e naturalmente fará parte integrante do futuro”.

Reflexão sobre os resultados e resposta à Questão de Investigação

Após concluídas as entrevistas, inicia-se a fase em que se apresentam os resultados e se procede à sua discussão. De forma a facilitar a análise dos dados primários obtidos, as reflexões foram divididas em categorias, nomeadamente as utilizadas no guião das entrevistas semi-estruturadas: O conceito de Transformação Digital; O papel da liderança na estratégia digital; A Sonae Sierra durante a pandemia da COVID-19 e, por fim, considerações para o futuro. Adicionalmente, para efeitos de comparação e verificação de teorias, é feito um cruzamento das informações contidas nestas entrevistas com as pistas teóricas apontadas nos capítulos teóricos 1 e 2, correspondentes à Revisão da Literatura.

O conceito de Transformação Digital

Nesta categoria pretende-se compreender os elementos e características privilegiadas para definir o conceito, assim como avaliar de que forma a definição de T.D. adotada no enquadramento teórico, para efeitos do presente estudo, reúne todos os elementos mais importantes e é isenta de interpretações erradas.

Considerando, desde logo, o conflito latente na definição deste conceito, e a necessidade de ser estudado de forma multidimensional (Verhoef et al., 2021), e após um levantamento das várias definições consideradas na Literatura, optou-se por considerar que a T.D. caracteriza-se por ser uma transformação sustentável, circunscrita ao nível empresarial e criada através de novos ou reconfigurados modelos de negócio, aliados a iniciativas digitais com valor acrescentado. O objetivo da T.D. deve ser o de melhorar a rentabilidade de todo o seio organizacional, onde são incluídos, sem exceção, todos os *stakeholders* (Zaoui & Souissi, 2020).

As entrevistas realizadas, mostraram, desde logo, a dificuldade já apontada de definir com exatidão a T.D., conquanto todas concordem com duas premissas essenciais: a necessidade de olhar para esta transformação através de uma abordagem integrativa, isto é, que inclua o executivo, as diferentes equipas da Organização, os fornecedores de serviço e os consumidores, neste caso, os que frequentam os Centros Comerciais. Esta abordagem integra também a importância dos vários departamentos que constituem uma empresa: a comunicação, a inovação, a gestão ou a sustentabilidade. Por exemplo, Ana Isabel Moita apresenta uma definição de T.D. cujos elementos considerados se aproximam significativamente da definição escolhida no capítulo 1. A entrevistada destaca que a T.D. é uma ação disruptiva que visa criar valor a uma organização, que num contexto adverso, como o é a pandemia da COVID-19, tem um impacto nas organizações multinível.

Em segundo lugar, todos os testemunhos destacaram a importância do estabelecimento de uma estratégia para a T.D., que, como Nuno Alves ou Rafael Pelote referem, já era essencial mesmo num contexto pré-pandémico. Verifica-se assim a noção de Michael E. Porter (2001) que considerava que a T.D. nunca foi fundamentalmente sobre tecnologia, mas sim sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinados modelos de negócio com o intuito de ultrapassar os obstáculos.

O papel da Liderança na estratégia digital

A capacidade de desenvolver uma estratégia adequada para despoletar eficazmente as tecnologias digitais é essencial para o sucesso da T.D. (Correani et al., 2020; Mitroulis & Kitsios, 2019; Nylén & Holmström, 2015; D. Schallmo et al., 2019). Posto isto, pretende-se perceber com esta categoria se as capacidades digitais e tecnológicas dos líderes desempenham um papel fundamental na estratégia para a transformação digital, partindo da seguinte premissa: “Boards play a critical role in the digital transformation journey by bringing expertise, judgment, healthy skepticism, and concern for long-term value.” (Pearce, 2018, p. 22).

Considerando que a T.D. representa uma importante iniciativa organizacional, a maior parte dos testemunhos nas entrevistas revela que, apesar de ser útil os conselhos de administração terem um conhecimento tecnológico prévio ou um desenvolvimento deste tipo de competências *a posteriori*, não é uma condição obrigatória para o sucesso da estratégia digital. A título exemplificativo, Nuno Alves considera que há uma relação direta entre as competências tecnológicas dos líderes e o sucesso desta estratégia, e um bom exemplo desta visão é a pandemia, onde, no caso da Sonae Sierra, as medidas implementadas de combate ao vírus tiveram de ser discutidas com a administração. Já para Ricardo Reis, mais do que as competências digitais do executivo, é importante é que as empresas contemplem na sua organização pessoas vocacionadas para a T.D., capazes de comunicar e ter poder de persuasão junto da liderança – isto é, também, uma questão de estratégia. Em concordância, Ana Isabel Moita destaca que o que é mais importante para o sucesso desta estratégia é a visão e o *mindset* dos líderes.

No caso específico da Sonae Sierra, tanto vera Nóbrega como Rafael Pelote mencionam a rapidez da implementação de uma estratégia digital aquando da pandemia por parte da empresa, e ambos concordam que isto só foi possível devido à capacidade de antecipação e alocação de investimento na aquisição e ferramentas digitais – sendo uma empresa internacional, a Sonae Sierra há muito que reconhecia, por exemplo, a importância de colocar em contacto todas as suas equipas presentes em vários países e proporcionar-lhes as melhores condições tecnológicas. Quando a pandemia emergiu, muitos dos processos digitais ou já estavam implementados ou já estavam a ser pensados.

Concluindo, ainda que nem todos os entrevistados corroborem a literatura existente que advoga a importância das competências tecnológicas dos líderes para a implementação de uma estratégia digital efetiva, todos consideram que a liderança tem um papel essencial na adoção destas estratégias, ainda que não seja necessariamente uma questão *de hard-skills*, mas muito mais uma combinação de *soft-skills*, como a capacidade de antecipação e priorização de investimento ou o carácter visionário dos líderes. De facto, Pearce (2018) afirmava que até recentemente não havia um corpo de conhecimento suficientemente robusto sobre a importância da esfera digital para as organizações, o que resultava na priorização de outros temas e estratégias, em detrimento da T.D., cujo impacto e extensão não era ainda entendido pelos vários conselhos de administração – a pandemia da COVID-19 veio alterar o paradigma.

A Sonae Sierra durante a pandemia da COVID-19

Esta categoria pretende saber (1) quais as restrições e medidas de segurança e higiene que mais impacto registaram na atividade dos centros comerciais; (2) compreender de que forma o contexto pandémico foi um catalisador de mudanças ao nível digital neste setor e refletir sobre a viabilidade do modelo de negócios praticado até ao início da pandemia pelos centros comerciais e (3) Avaliar a resposta da Sonae Sierra à pandemia da COVID-19, ao nível da formulação e implementação da sua estratégia digital, através do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”.

A declaração do estado pandémico devido à propagação mundial do coronavírus, despoletou uma mudança organizacional sem precedentes e a obrigação de cumprimento das consequentes regras e normas de higiene fizeram com que a T.D. passasse a ser uma necessidade primordial em grande parte dos modelos de negócio. Os desafios e comportamentos do passado, em conjunto com os novos obstáculos e novas hipóteses, ganharam uma magnitude considerável (Priyono et al., 2020; Savić, 2020; Soto-Acosta, 2020):

“The COVID-19 pandemic and the lockdown and social distancing mandates have disrupted the consumer habits of buying as well as shopping. Consumers are learning to improvise and learn new habits. For example, consumers cannot go to the store, so the store comes to home. While consumers go back to old habits, it is likely that they will be modified by new regulations and procedures in the way consumers shop and buy

products and services. New habits will also emerge by technology advances, changing demographics and innovative ways consumers have learned to cope with blurring the work, leisure, and education boundaries” (Sheth, 2020)

Enquanto espaços tipicamente físicos, os centros comerciais viram a sua atividade a ser significativamente afetada numa primeira fase pelo sentimento de insegurança perante a possibilidades de contágio, pela redução drástica do tráfego e, depois, pelo efetivo encerramento das lojas, durante as várias vagas de confinamento, com exceção de supermercados e farmácias que se encontravam nas suas instalações, que continuaram a funcionar (com as devidas medidas de segurança) por serem considerados setores de bens essenciais.

Sobre os impactos da pandemia, Nuno Alves refere que é crucial ter em conta “quem” foi impactado: donos dos centros, lojistas e, obviamente, consumidores, corroborando assim o argumento de Nanda et al. (2021) explícita no capítulo 2, que refere de que modo todos os intervenientes do setor dos centros comerciais foram afetados pelas restrições e consequências do contexto pandémico. Posto isto, há, numa fase inicial, um sentimento de insegurança, presente em toda a hierarquia, uma perda de receitas para os gestores e lojistas e o “desaparecimento”, ainda que provisório, do canal de compras físico, resultando numa mudança de estratégias organizacionais que façam face aos novos hábitos dos consumidores ao crescimento das plataformas *on-line*.

Quando questionados sobre os principais obstáculos que os centros comerciais enfrentavam ainda antes da pandemia, num contexto onde não existiam as dificuldades que premeiam o presente, todos os entrevistados identificaram o crescimento do *e-commerce* e das compras em espaços digitais, como é exemplo o *marketplace* da DOTT, como a principal ameaça ao modelo de negócio tradicional dos centros, conquanto, segundo a entrevista de Gaspar d’Orey, apenas 35% da população em Portugal comprava *on-line* em pré-pandemia (em contraste com 85% em Inglaterra, por exemplo). Para Vera Nóbrega, os últimos anos antes da pandemia já faziam adivinhar uma mudança do posicionamento estratégico dos centros comerciais, uma vez que o consumidor já não procurava estes espaços para fazer compras, mas sim para ter uma experiência de visita única e personalizada. Experiência é também, para Rafael Pelote, a palavra-chave para definir o cenário pré e pós pandemia.

Para além do crescimento sustentado da T.D. e do seu impacto nos modelos de negócio e hábitos de consumo, o entrevistado destaca ainda a questão da mobilidade aliada

à consciência ambiental e o tema da urbanização (a necessidade da proximidade) como temas conjeturantes para o setor do retalho no cenário pré-pandémico.

O estado pandémico é declarado e, com ele, surgem novos fatores organizacionais a considerar, nomeadamente, a necessidade premente da inovação de processos, de alocação de investimento para uma T.D. efetiva.

Ricardo Reis afirma na sua entrevista que, em muitas empresas, a pandemia não veio potenciar estratégias digitais, veio acelerar medidas digitais, cujo objetivo era a T.D.. Como mencionado, a falta de um propósito, de uma missão, de uma estratégia, resultou na incapacidade para enfrentar as novas imposições. Logo imediatamente após os primeiros sinais de manifestação da pandemia da COVID-19, as lojas e áreas vazias nos centros exigiram uma ação imediata, e a importância da adoção de estratégias de reposicionamento a curto e longo prazo (Nanda et al., 2021, pp. 110–124), de forma a evitar o desinvestimento em centros comerciais, que estava a afetar o setor a nível mundial (Badrinarayann & Becerra, 2019; Coe, Lee, & Wood, 2017; Helm et al., 2020 *apud* Pantano & Willems, 2022), nomeadamente nos Estados Unidos da América (onde os centros comerciais “fantasma” são uma realidade e um grave problema de planeamento urbano) e na Europa Ocidental (Guimarães, 2019). Como resultado, se o setor visa sobreviver e prosperar, os diferentes *stakeholders* precisam de responder com novas estratégias para competir com sucesso e continuar a atrair consumidores, premissa a qual todos os entrevistados corroboram.

Perante os novos desafios, a Sonae Sierra impôs uma estratégia sustentada em *intelligence* e inovação digital, pautada por um carácter prático, como refere, por exemplo, Rafael Pelote e Ricardo Reis, e uma implementação rápida. A nível interno, as equipas foram colocadas em trabalho remoto e providenciadas com todo o equipamento necessário. Para todos os entrevistados, a transição para o trabalho remoto foi realizada de maneira simples e eficiente, em parte devido ao carácter internacional da empresa e constitui um dos pontos de destaque da estratégia interna da empresa. Vera Nóbrega e Nuno Alves destacam, adicionalmente, a importância da comunicação interna e a disseminação de conteúdos informativos sobre os novos conceitos que surgiram com a pandemia e a priorização de tópicos como a saúde mental e o equilíbrio entre o trabalho remoto e a vida pessoal – uma dinâmica, que como vimos no capítulo 2, emergiu na vida dos colaboradores e que, para alguns, foi difícil de gerir.

Para além das iniciativas internas, a Sonae Sierra primou por uma posição de liderança, como refere Ricardo Reis, ao implementar, em conjunto com as suas diversas equipas, uma estratégia para a T.D., com o intuito de demonstrar total apoio aos seus lojistas, investidores e consumidores. Esta estratégia materializou-se, essencialmente, no programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”, o qual já foi aqui estudado exaustivamente. Importa aqui entender quais destas medidas representam um maior sucesso, ou tiveram um papel de destaque.

Na literatura, Nanda et al. (2021) afirmava que as novas estratégias e os consequentes modelos de negócio dos centros comerciais deviam ter em conta as seguintes implicações: experiência do utilizador, fatores ESG, relacionamento entre proprietário e arrendatário, relação investidor-operador e proprietário, renda flexível e preocupações com o planeamento urbano. Em certa medida, e dependendo das iniciativas, a Sonae Sierra conseguiu agregar um conjunto de ações que contemplavam todos estes pontos.

Todos os entrevistados, quando questionados sobre qual a medida do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US” destacam, dizem ser a parceria entre a Sonae Sierra e a plataforma de comércio *on-line* DOTT, o que não deixa de ser paradoxal, como aliás aponta Rafael Pelote. Num cenário pré-pandémico, tanto a literatura como os dados recolhidos através das entrevistas corroboravam a ideia de que o e-commerce era a grande ameaça à sobrevivência dos centros comerciais enquanto espaços físicos. O que a pandemia veio mostrar é que é completamente possível, e desejável, que os centros comerciais complementem a sua atividade com a esfera digital, de forma a ir ao encontro dos novos hábitos de consumo e criar uma experiência de visita impossível de replicar apenas nos canais digitais.

Segundo dados disponibilizados pelo departamento de Inovação da Sonae Sierra, a 31 de junho de 2021, o DOTT tinha 85 vendedores ativos, 50 vendedores a serem integrados no âmbito do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”, mais de 14 mil encomendas realizadas desde o seu lançamento e uma taxa de conversão de cerca de 3,68%. O valor total das receitas desde o lançamento da parceria rondava os 402 mil euros, com um valor médio de encomenda nos 40 euros. Estes dados reforçam o porquê desta parceria ser aquela que os entrevistados mais destacam. Ana Isabel Moita considera também as newsletters *Sierra Business insights* como uma mais-valia na agregação e disseminação de tendências junto dos seus *stakeholders*, enquanto Ricardo Reis fala da

importância para o consumidor de controlar o tráfego, através do “traffic counter service”, medida onde a Sonae Sierra foi pioneira. No contexto específico do Centro Comercial Colombo, em Lisboa, Ricardo Reis advoga a pertinência da mudança da estratégia de comunicação. Com as lojas fechadas e sem novidades para comunicar, os canais digitais do centro focaram-se em criar conteúdos de entretenimento, correspondendo assim à ideia presente no capítulo 2, que diz que no confinamento, a permanência dos consumidores mais tempo em casa, despoletou a adoção de novos passatempos: “With more flexible time at home, consumers have experimented with recipes, practiced their talent and performed creative and new ways to play music, share learning, and shop online more creatively” (Sheth, 2020, p. 283).

Ademais, para além de todas as medidas de carácter digital, a Sonae Sierra incluiu na sua estratégia para a pandemia a preocupação com a sustentabilidade, uma das muitas tendências que já haviam emergido no contexto pré-pandémico e que foram potencializadas durante a pandemia, com a assinatura da declaração “United Nations Global Compact” e a coligação “We Mean Business”, que apela aos governos mundiais a integração da ação climática nos seus planos de recuperação económica após a COVID-19.

Concluindo, a pandemia da COVID-19, com as suas muitas singularidades, destacou-se pela sua capacidade de acelerar medidas e transformações nas organizações que só estavam pensadas nas estratégias a longo prazo. A Sonae Sierra conseguiu, com sucesso, aprender com cada vaga de confinamento, como refere Vera Nóbrega, e tornar o seu modelo de negócio cada vez mais resiliente e consciente das mudanças nos novos hábitos de consumos.

Considerações para o futuro

Num ano marcado consideravelmente pela pandemia do coronavírus, os termos mais pesquisados no Google em Portugal não fugiram à regra, com a crise da COVID-19 a dominar grande parte das pesquisas em território nacional (Lopes, 2021). Entre janeiro de 2020 e janeiro de 2021, estas foram as sete questões sobre o coronavírus mais pesquisadas no Google:

1. O que é o coronavírus?

2. Coronavírus, como surgiu?
3. Como se transmite o coronavírus?
4. Como começou o coronavírus?
5. Coronavírus, como prevenir?
6. Como saber se tenho coronavírus?

Posto isto, a primeira consideração para o futuro que os centros comerciais devem ter é continuar a investir em medidas para a proteção dos seus consumidores, e continuar a implementar determinadas medidas de higiene e segurança, como refere Rafael Pelote, Ricardo Reis ou Nuno Alves. No caso da Sonae Sierra, o período pós-pandémico, com tudo o que ele acarreta, é uma boa oportunidade para refinar medidas digitais como o “traffic counter service” ou a “NaFila”, que permita ao consumidor e às equipas de manutenção dos centros monitorizar o tráfego e gerir as multidões. Adicionalmente, o cuidado com a desinfeção dos espaços e a comunicação das regras de higiene deve ser algo a manter. Se o centro comercial do futuro é o centro “da experiência”, então deve garantir que os seus visitantes se sentem seguros para aproveitarem na sua plena potencialidade a nova oferta de serviços e oportunidades.

Ademais, após a pandemia, os centros que arriscarem regressar ao seu modelo de negócio tradicional, puramente baseado no seu carácter físico, terão dificuldades extraordinárias em sobreviver numa sociedade cada vez mais digital, preocupada com questões de segurança e consciente do impacto ambiental dos seus hábitos de consumos. Para isto é preciso alocar orçamento para a implementação de uma estratégia omnicanal, que evidencie a preocupação com os novos hábitos de consumo, que pedem uma jornada ultrapersonalizada e de conveniência. Desta forma, os entrevistados consideram que a parceria com a DOTT pode evoluir para um modelo de plataforma *on-line* mais robusto, à semelhança do que a Sonae Sierra já tem no Brasil, como refere Vera Nóbrega (cada centro comercial detido pela empresa no país tem o seu próprio *marketplace*). Mas a tecnologia não se deverá limitar somente à criação da plataforma digital – inclui também a utilização de inteligência artificial nas transações, como, por exemplo, nos pagamentos, e na recolha e análise de dados com o intuito de personalizar os produtos/serviços oferecidos segundo os critérios específicos de cada consumidor.

Os novos hábitos de consumo foram impulsionados, essencialmente, pelas novas formas de vida que a COVID-19 veio trazer. O contexto socioeconómico sofreu grandes alterações: as pessoas começaram a passar mais tempo em casa e a privilegiar as relações interpessoais em detrimento da rotina pré-pandémica, que se pautava, por exemplo, por uma grande quantidade de horas gastas em *commuting* (deslocações entre casa-trabalho), como indica Rafael Pelote e Vera Nóbrega. Atualmente, os consumidores têm necessidades diferentes e o *mix* presente nos centros comerciais precisa de se adaptar. Isto significa que, perante a declínio das lojas de moda (Deloitte, 2020a), os centros devem focar-se no desenvolvimento de espaços verdes, abertos, de espaços adequados ao entretenimento e ao trabalho remoto. Para Rafael Pelote, isto significa que centros comerciais, como o Centro Comercial Colombo, caracterizado pela grande quantidade de lojas e uma área muito grande, podem desaparecer, dando lugar a centros com um *feeling* mais local, onde a proximidade e a facilidade de deslocação são critérios de escolha relevante. O setor da restauração deverá ser um dos pilares de receita destes centros comerciais do futuro, algo que a Sonae Sierra percebeu durante a pandemia, e que resultou no desenvolvimento do “CookBook” no NorteShopping, localizado na cidade do Porto, um espaço que pelas suas características únicas potencia uma experiência singular na restauração:

“The next generation of food options in malls will bring us exciting innovations, like food halls featuring rising chefs or multiple restaurants clustered in common areas. The bet is that these will drive demand and create a new reason for customers to visit. Strong food and beverage options increase the amount of time a consumer spends in a store or mall, known as dwell time, which increases the value for other tenants” (Deloitte, 2020a, p. 9).

O impacto da COVID-19 na Transformação Digital dos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra foi o tema escolhido para a realização da presente investigação. Face ao exposto, verifica-se que a pandemia teve, de facto, um impacto considerável e sem precedente, no modelo de negócio dos centros, a três níveis: nos proprietários, nos lojistas e outros *stakeholders* (investidores, fornecedores, etc.), e nos consumidores. A Sonae Sierra respondeu com uma estratégia pioneira, que ditou posteriores tendências no setor, junto dos concorrentes, e experienciou a potencialização da sua transformação digital.

O que outrora representava uma ameaça, passou, de um momento para o outro a representar uma oportunidade. Mais do que nunca, tornou-se evidente a necessidade da

inclusão das ferramentas digitais no modelo de negócio dos centros enquanto espaços físicos, numa lógica de complementaridade.

Perante uma apreensão inicial, com o encerramento das lojas, os centros comerciais da Sonae Sierra mostraram como aprenderam com as sucessivas vagas de confinamento e refinaram estratégias ao longo do tempo, de forma a providenciarem as melhores condições aos seus visitantes e lojistas. O impacto da pandemia na T.D. materializou-se na importância dada à palavra “experiência” – num contexto pós-pandemia, a resolução para muitos dos obstáculos consequentes do coronavírus, poderá residir aqui. O modelo de negócio dos centros deve reinventar-se à volta desta palavra. A importância da estratégia omnicanal, que já vinha a ser adotada por alguma organização, torna-se agora imperativa, a par da utilização de inteligência artificial na jornada do consumidor e da recolha e análise de dados.

Todos estes impactos foram considerados e resultaram no programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”, constituído por uma grande panóplia de iniciativas digitais, com diferentes públicos-alvo, mas com uma intenção comum: posicionar a Sonae Sierra como líder na resposta aos obstáculos impostos pela pandemia. No que concerne aos tópicos de urbanização e sustentabilidade, na história da Sonae Sierra impera uma grande preocupação com estas questões – o que facilitou a sua inclusão nos projetos de resolução e recuperação pós-pandemia. A prova do sucesso da T.D. da Sonae Sierra reside no facto de que, ainda hoje, os seus centros comerciais continuam abertos e a registar um grande número de visitantes. Os prémios ganhos entre os anos 2020 e 2021 são, mais uma vez, prova do empenho e compromisso de excelência para com os seus *stakeholders* e atestam a qualidade da estratégia (digital) adotada pela empresa, num tempo sem precedentes.

Conclusão

A COVID-19 representa um desafio multinível às organizações e obriga a uma reestruturação do seu *modus operandi*. Assim, torna-se relevante explorar a potencialidade da relação entre a Transformação Digital e a COVID-19 nos centros comerciais (espaços cuja atividade, tradicionalmente, se centra na sua natureza física). Ao longo desta investigação foi perceptível que o setor do retalho, materializado neste Relatório na figura dos centros, é um objeto de estudo em constante mudança e, porquanto, aufere de diferentes níveis de complexidade. Ao mesmo tempo, conseguimos perceber que as flutuações na atividade dos centros comerciais são pautadas por um carácter altamente contextual.

Através da Revisão da Literatura, presente nos capítulos 1 e 2, e dos dados recolhidos através de uma estratégia metodológica qualitativa, foi possível concluir que a Transformação Digital é um conceito “essencialmente contestado” (Gallie, 1955), obrigando a que a investigação, para efeitos de análise, opte pela definição que considere, segundo os critérios favorecidos, a mais completa. Neste caso em particular, privilegiou-se a definição de Schallmo & Williams (2018, p.4), reforçada por Zaoui & Souissi (2020), que concebem a T.D. como uma transformação sustentável, circunscrita ao nível empresarial e criada através de novos ou reconfigurados modelos de negócio, aliados a iniciativas digitais com valor acrescentado, com o objetivo último de melhorar a rentabilidade de todo o seio organizacional. Aqui temos presente uma abordagem integrativa do conceito de T.D., que considera que a aplicação da tecnologia nos processos organizacionais constitui apenas uma parte do processo para transformar digitalmente um negócio.

Desta forma, estudar o impacto da pandemia da COVID-19, em própria um contexto muito particular e disruptivo, na T.D., aplicada aos centros comerciais, revelou-se bastante pertinente para complementar a literatura ainda limitada sobre o tema. Verificou-se que, na maior parte dos casos, o contexto pandémico agiu como catalisador de processos de inovação digital nos contextos organizacionais, obrigando à implementação imediata de planos que só estavam contemplados nas estratégias a longo-prazo. Adicionalmente, quando o consumidor é confrontado com determinado contexto, como são os desastres naturais *ad hoc* (onde estão incluídas as pandemias), este cria, tendencialmente, novos hábitos de consumo (Sheth, 2020).

Com o encerramento dos centros comerciais aquando dos vários confinamentos decretados pelo Governo em Portugal, assistimos a um crescimento acentuado das compras nas plataformas digitais, obstáculo que a Sonae Sierra, a organização em estudo, tentou colmatar através de uma parceria com o *marketplace* DOTT, permitindo aos seus lojistas terem um ponto de contacto digital com os seus clientes, proporcionando, de forma digital, a continuação da atividade e da fonte de receita. Para além desta parceria, a Sonae Sierra respondeu aos efeitos pandémicos com o programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”, que reuniu um conjunto de medidas digitais pioneira no país e resultou na atribuição de prémios e certificados à empresa. Esta investigação pode ser encarada como um diagnóstico inicial das consequências do período pandémico no modelo de negócio dos centros comerciais.

Para o futuro, os centros comerciais devem ter em conta as seguintes implicações (Deloitte, 2020a) se quiserem manter a sua atividade: (1) enfoque na dinâmica entre conveniência e segurança; (2) ênfase na experiência do consumidor, através do papel do vendedor e da sua capacidade para oferecer um serviço personalizado ao cliente, baseado em formatos tecnológicos inovadores; (3) inovação no setor da restauração, que se revela proeminente em comparação, por exemplo, com o setor da moda; (4) aposta numa estratégia digital e nas ferramentas tecnológicas de forma significativa, para maximizar a produtividade e eficiência e (5) investimento na criação de um ambiente polivalente, que oferece atividades de lazer, bem como outros serviços (e.g., residências ou escritórios).

Considerando as limitações do estudo já aqui mencionadas, seria pertinente obter o testemunho, através de entrevistas, dos principais lojistas visados pelas medidas do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ONLINE WITH US”, de forma a fazer uma caracterização mais completa dos impactos da COVID-19 e da T.D. na sua atividade. Uma outra linha de estudo interessante, e que pode resultar numa investigação futura, é tentar compreender o sucesso destas medidas junto dos utilizadores dos centros comerciais geridos pela Sonae Sierra. Posto isto, convém ressaltar que a amostra da investigação não é representativa, nem significativa, uma vez que o estudo é aplicado a uma realidade organizacional e a um contexto geográfico específico. Para efeitos de comparação, as próximas investigações podem abordar o tema de uma perspetiva internacional.

Referências Bibliográficas

- Accenture. (2018). *Accenture Technology Vision 2018*. https://www.accenture.com/t20180227T215953Z__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-7/tech-vision-2018/pdf/Accenture-TechVision-2018-Tech-Trends-Report.pdf
- Alexander, B., & Blazquez Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Almeida, F., J. Duarte Santos, & Monteiro, J. A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Andriole, S. J. (2018). Skills and Competencies for Digital Transformation. *IT Professional*, 20(6), 78–81. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876926>
- Ansari, S. (Shaz), Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829–1853. <https://doi.org/10.1002/smj.2442>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business Review*, 113–124.
- Antonakis, J. (2021). Leadership to defeat COVID-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 210–215. <https://doi.org/10.1177/1368430220981418>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Arora, S., & Sahney, S. (2019). Examining consumers' webrooming behavior: An integrated approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3).
- Asadullah, A., Faik, I., & Kankanhalli, A. (2018). *Digital Platforms: A Review and Future Directions*. 15.
- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, 41(5), 585–596. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00098-3)
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11, 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B., Sosik, J., Kahai, S., & Baker, B. (2013). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

Aw, E., Basha, N., Ng, S., & Ho, J. (2021). Searching online and buying offline: Understanding the role of channel-, consumer-, and product-related factors in determining webrooming intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102328. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102328>

Aw, E. C.-X. (2020). Understanding consumers' paths to webrooming: A complexity approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101991. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101991>

Baldwin, R., & Di Mauro, B. (2020). *Economics in the time of Covid-19*. CEPR Press.

Baraldi, E., & Nadin, G. (2006). The challenges in digitalising business relationships. The construction of an IT infrastructure for a textile-related business network. *Technovation*, 26(10), 1111–1126. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.016>

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

Beckers, S. F. M., van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366–383. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4>

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>

Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5th ed). McGraw-Hill Open University Press. <http://www.dawsonera.com/abstract/9780335239146>

Bendor-Samuel, P. (2017). The Power Of Digital Transformation In A Data-Driven World. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2017/07/21/the-power-of-digital-transformation-in-a-data-driven-world/?sh=69f115ab3f2c>

Benjamin, J. (1994). The Changing Retail Real Estate Marketplace: An Introduction. *Journal of Real Estate Research*, 9(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/10835547.1994.12090735>

Benjamin, J. D. (2012). *Megatrends in Retail Real Estate*. Springer Science & Business Media.

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

- Bharadwaj, A. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*.
- Bohman, H., Ryan, J., Stjernborg, V., & Nilsson, D. (2021). A study of changes in everyday mobility during the Covid-19 pandemic: As perceived by people living in Malmö, Sweden. *Transport Policy*, *106*, 109–119. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.03.013>
- Borio, C. (2020). The Covid-19 economic crisis: Dangerously unique. *Business Economics*, *55*(4), 181–190. <https://doi.org/10.1057/s11369-020-00184-2>
- Borrett, A. (2020, dezembro 22). How Covid-19 accelerated digital transformation. *Tech Monitor*. <https://techmonitor.ai/boardroom/strategy/covid-19-digital-transformation>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.^a ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Burgess, R. G. (1999). *Qualitative Research*. SAGE.
- Calvo-Porrá, C., & Mangin, J.-P. (2015). Switching Behavior and Customer Satisfaction in Mobile Services: Analyzing Virtual and Traditional Operators. *Computers in Human Behavior*, *59*, 532–540. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.057>
- Calvo-Porrá, C., & Mangin, J.-P. (2017). Store Brands' Purchase Intention: Examining the role of Perceived Quality. *European Research on Management and Business Economics*, *23*, 90–95. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.10.001>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, *116*(C), 183–187.
- Carter, C. C. (2009). What We Know About Shopping Centers. *Journal of Real Estate Literature*, *17*(2), 165–180.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, *43*(2), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, *24*(4), 976–997. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>
- Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*, *13*(3), 1028. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, *36*(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>

- Cooke, P. (2021). After the Contagion. Ghost City Centres: Closed “Smart” or Open Greener? *Sustainability*, 13(6), 3071. <https://doi.org/10.3390/su13063071>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.
- DeLisle, J. (2009). *Toward Global Classification of Shopping Centers*. 72.
- Deloitte. (2017). *Disruptions in Retail through Digital Transformation Reimagining the Store of the Future* (p. 64e).
- Deloitte. (2020a). *The future of the mall Building a new kind of destination for the post-pandemic world* (p. 20).
- Deloitte. (2020b, março). *COVID-19's Impact on Cybersecurity*. <https://www2.deloitte.com/ng/en/pages/risk/articles/covid-19-impact-cybersecurity.html>
- Dennis, C., Murphy, J., Marsland, D., Cockett, T., & Patel, T. (2002). Measuring image: Shopping centre case studies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12, 355–373. <https://doi.org/10.1080/09593960210151153>
- Dorner, K., & Edelman, D. (2015). <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>
- Dougherty, D., & Dunne, D. D. (2011). Digital Science and Knowledge Boundaries in Complex Innovation. *Organization Science*, 23(5), 1467–1484. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0700>
- EHL Insights. (2021). Post COVID-19: What’s next for digital transformation? *Business Management*. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-next-digital-transformation>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84, 92-101+149.
- Ferreira, A., & Cruz-Correia, R. (2021). COVID-19 and Cybersecurity: Finally, an Opportunity to Disrupt? *JMIRx Med*, 2(2), e21069. <https://doi.org/10.2196/21069>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). *Embracing Digital Technology A New Strategic Imperative*. https://www.academia.edu/28433565/Embracing_Digital_Technology_A_New_Strategic_Imperative

Forbes, S. L. (2017). Post-disaster consumption: Analysis from the 2011 Christchurch earthquake. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27, 28–42. <https://doi.org/10.1080/09593969.2016.1247010>

Gallie, W. B. (1955). Essentially Contested Concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56, 167–198.

Gartner. (2020). *The IT Roadmap for Digital Business Transformation* (p. 11).

Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003>

Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª). atlas.

Gobble, M. (2013). Resources: Big Data: The Next Big Thing in Innovation. *Research-Technology Management*, 56. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601005>

Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>

Grabowska, M. (2015). Innovativeness in Business Models. *Procedia Computer Science*, 65, 1023–1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.057>

Grewal, R., Lilien, G. L., Petersen, J. A., & Wuyts, S. (2022). Business-to-business marketing: Looking back, looking forward. Em *Handbook of Business-to-Business Marketing* (pp. 2–11). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/book/9781800376878/book-part-9781800376878-8.xml>

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Guimarães, P. (2018). The resilience of shopping centres: An analysis of retail resilience strategies in Lisbon, Portugal. *Moravian Geographical Reports*, 26, 160–172. <https://doi.org/10.2478/mgr-2018-0013>

Guimarães, P. (2019). Shopping centres in decline: Analysis of demalling in Lisbon. *Cities*, 87, 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.021>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for*

Business Revolution. HarperBusiness.

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness* (1st edition). McGraw-Hill Education.

Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2020). Navigating the ‘retail apocalypse’: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>

Helmy Ismail Abdelaal, M., Khater, M., & Zaki, M. (2018). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>

Hensellek, S. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55–69. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2018). Consumer and Object Experience in the Internet of Things: An Assemblage Theory Approach. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1178–1204. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx105>

Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 5126–5135. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>

Hwang, E. H., Nageswaran, L., & Cho, S.-H. (2020). *Impact of COVID-19 on Omnichannel Retail: Drivers of Online Sales during Pandemic* (SSRN Scholarly Paper N. 3657827). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3657827>

Iansiti, M., & Lakhani, K. (2014). Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business. *Harvard business review*, 92.

Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life – How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 55, 102183. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>

Jaller, M., & Pahwa, A. (2020). Evaluating the environmental impacts of online shopping: A behavioral and transportation approach. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 80, 102223. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102223>

Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>

Johansson, H. J. (1993). *Back to the Future: Innovation through Reengineering and Process Technology*.

Kaine, S., & Josserand, E. (2019). The organisation and experience of work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 479–501.

<https://doi.org/10.1177/0022185619865480>

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation -Becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*.

Kannan, P. K., & Li, H. "Alice". (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

Kim, R. Y. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117–133. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>

Knecht-Tarczewska, M. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on the operation of shopping centres and stakeholders' interests. *Biblioteka Regionalisty*, 21, 28–40. <https://doi.org/10.15611/br.2021.1.03>

Kohn, V. (2020). How Employees' Digital Resilience Makes Organizations More Secure. *PACIS 2020 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/pacis2020/190>

KPMG/Ipsos Retail Think Tank. (sem data). What is the future of the shopping centre in a digital world? *Retail Think Tank*. Obtido 25 de julho de 2021, de <http://www.retailthinktank.co.uk/whitepaper/what-is-the-future-of-the-shopping-centre-in-a-digital-world/>

Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the Acceleration of Digital Transformation and the Future of Work. *Information Systems Management*, 37(4), 284–287. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818903>

Kumar S., V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12–15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2018-0161>

Lallie, H. S., Shepherd, L. A., Nurse, J. R. C., Erola, A., Epiphaniou, G., Maple, C., & Bellekens, X. (2021). Cyber security in the age of COVID-19: A timeline and analysis of cyber-crime and cyber-attacks during the pandemic. *Computers & Security*, 105, 102248. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102248>

Lamba, C. (2019). Technology: Shaping The Future Of Malls. *Shopping Centre News*. <https://www.magzter.com/stories/Business/Shopping-Centre-News/Technology-Shaping-The-Future-Of-Malls>

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media,

- and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Lee, O.-K. (Daniel), Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398–417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leviäkangas, P. (2016). Digitalisation of Finland’s transport setor. *Technology in Society*, 47, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2016.07.001>
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016). *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Harvard Business Review Press.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2015). *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game* (pp. 291–298). <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>
- Lopes, T. (2021). Estes foram os temas mais pesquisados no Google durante a pandemia. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2021/07/26/estes-foram-os-temas-mais-pesquisados-no-google-durante-a-pandemia/>
- Malhotra, Y. (2001). *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Idea Group Inc (IGI).
- Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höpken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0461>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mazzoleni, S., Turchetti, G., & Ambrosino, N. (2020). The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. *Pulmonology*, 26(3), 117–118. <https://doi.org/10.1016/j.pulmoe.2020.03.002>
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>

McKinsey & Company. (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—And transformed business forever* (p. 9).

McLeod, S. (2015). The Challenges of Digital Leadership. *Independent School*, 74(2).

Micu, C. (2019). Types of Shopping Centers—Literature Review. Em *Challenges and Opportunities to Develop Organizations Through Creativity, Technology and Ethics*. Springer International Publishing.

Milanesi, C. (2020). *Digital Transformation And Digital Divide Post COVID-19*. <https://www.forbes.com/sites/carolinamilanesi/2020/05/11/digital-transformation-and-digital-divide-post-covid-19/?sh=679249bc1656>

Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019). *Digital transformation strategy: A literature review*.

Moreno, C., Allam, Z., Chabaud, D., Gall, C., & Pratlong, F. (2021). Introducing the “15-Minute City”: Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities. *Smart Cities*, 4(1), 93–111. <https://doi.org/10.3390/smartcities4010006>

NAJNOWSZY RAPORT PRCH RETAIL RESEARCH FORUM: CENTRA HANDLOWE ODBUDOWUJĄ WYNIKI PO OSTATNIM LOCKDOWNIE. (2021, outubro 14). PRCH. <https://prch.org.pl/najnowszy-raport-prch-retail-research-forum-centra-handlowe-odbudowuja-wyniki-po-ostatnim-lockdownie/>

Nanda, A., Xu, Y., & Zhang, F. (2021). How would the COVID-19 pandemic reshape retail real estate and high streets through acceleration of E-commerce and digitalization? *Journal of Urban Management*, 10(2), 110–124. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2021.04.001>

Ng, I. C. L., & Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.003>

Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>

Okubo, W. T. (sem data). Shopping Centre Management: Financial Concept. *New York: International Council of Shopping Centres*, 21–50.

Oliveira, M. (2011). *METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão-GO.

O’Neill, P., & Sohal, A. S. (1999). Business Process Reengineering A review of recent literature. *Technovation*, 19(9), 571–581. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00059-0)

Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>

Pantano, E., & Willems, K. (2022). *Retail In A New World: Recovering From The Pandemic That Changed The World*. Emerald Group Publishing.

Pantano, E., Willems, K., Pantano, E., & Willems, K. (2022). How Pandemic Crisis Times Affects Consumer Behaviour. Em *Retail in a New World* (pp. 13–28). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-846-420221004>

Parker, G. G., Alstyn, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.

Pearce, G. (2018). Digital Transformation? Boards Are Not Ready for It! *ISACA Journal*. <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/%202018/volume-5/digital-transformation-boards-are-not-ready-for-it>

Pitt, M., & Musa, Z. N. (2009). Towards defining shopping centres and their management systems. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 39–55. <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.25>

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review*, 79, 62–78, 164.
Porto, G. (2021). The rise of subscription retail. *Vtex Blog*. <https://vtex.com/en/blog/trends/rise-subscription-retail/>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business Press.

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

Promsri, D. C. (2019). The Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation. *GPH - International Journal of Business Management (IJBM)*, 2(08), 01–08.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: The Nike case. *Emerald Group Publishing Limited*, 36(5), 6.

Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: A review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89–108. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>

Ramkumar, B., & Woo, H. (2018). Modeling consumers' intention to use fashion and beauty subscription-based online services (SOS). *Fashion and Textiles*, 5(1), 22.

<https://doi.org/10.1186/s40691-018-0137-1>

Rauser, A. (2016). *Digital Strategy: A Guide to Digital Business Transformation*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Rietveld, J., & Eggers, J. P. (2018). Demand Heterogeneity in Platform Markets: Implications for Complementors. *Organization Science*, 29(2), 304–322. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1183>

Rikards, T., Augustson, J., Davis, C., Grossman, R., Naumes, L., Saddington, A., & Viskin, N. (2017). Digital pulse: 2017 outlook & perspectives from the market. *Russel Reynolds Associates*. <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/digital-pulse-2017-outlook-perspectives-from-the-market>

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Company.

Rodrigues, F., Souza, V., & Leitao, J. (2011). Strategic cooperation of global brands: A game theory approach to «Nike + iPod Sport Kit» co-branding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.043387>

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age* (Illustrated edition). Columbia Business School Publishing.

Saliola, F., & Islam, A. (2020, setembro 24). How to Harness the Digital Transformation of the Covid Era. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/how-to-harness-the-digital-transformation-of-the-covid-era>

Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *Grey Journal*, 16, 101–104.

Schallmo, D. R. A., & Williams, C. A. (2018). History of Digital Transformation. Em D. R. A. Schallmo & C. A. Williams (Eds.), *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model* (pp. 3–8). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5_2

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2019). Digital Transformation of Business Models ? Best Practice, Enablers, and Roadmap. Em *Digital Disruptive Innovation: Vol. Volume 36* (pp. 119–138). WORLD SCIENTIFIC (EUROPE). https://doi.org/10.1142/9781786347602_0005

Schneck, P. A. (2020). Cybersecurity During COVID-19. *IEEE Security & Privacy*, 18(06), 4–5. <https://doi.org/10.1109/MSEC.2020.3019678>

Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *COVID-19: The Great Reset*. ISBN Agentur Schweiz.

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and

Leadership. *Mrev Management Revue*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin Press.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.

Singh, A., Klarnar, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

Spurgeon, E., & Linda, N. S. (2019). An Exploratory Study of Consumer Satisfaction and Purchase Behaviors for Fashion Subscription-Based Online Services (SOS). *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings*, 76(1), Article 1. <https://doi.org/10.31274/itaa.8773>

Stone, S. M. (2019). *Digitally Deaf: Why Organizations Struggle with Digital Transformation*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01833-7>

Sukhova, M. (2016). Digital Transformation: History, Present, and Future Trends. *Auriga Blog*. <https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>

Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*.

Tan, B., Pan, S. L., Lu, X., & Huang, L. (2009). Leveraging Digital Business Ecosystems for Enterprise Agility: The Tri-Logic Development Strategy of Alibaba.com. *Em ICIS 2009 Proceedings—Thirtieth International Conference on Information Systems*.

- Teräs, M., Suoranta, J., Teräs, H., & Curcher, M. (2020). Post-Covid-19 Education and Education Technology ‘Solutionism’: A Seller’s Market. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 863–878. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00164-x>
- Tornjanski, V., Marinkovic, S., Savoju, G., & Čudanov, M. (2015). A Need for Research Focus Shift: Banking Industry in the Age of Digital Disruption. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 5, 11–15.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Verhoef, P. C., Stephen, A. T., Kannan, P. K., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., Bart, Y., Datta, H., Fong, N., Hoffman, D. L., Hu, M. M., Novak, T., Rand, W., & Zhang, Y. (2017). Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.06.001>
- Viaene, S. (2017). What digital leadership does. 8. <https://repository.vlerick.com/handle/20.500.12127/5879>
- Vidgen, R., Rose, J., Wood, B., & Wood-Harper, T. (1994). *Business process reengineering: The need for a methodology to revision the organization*. 603–612.
- Vindel, D. (2019). Technology reshapes shopping centers, redefines customer experience. *Hill+Knowlton Strategies*. <https://www.hkstrategies.com/en/technology-reshapes-shopping-centers-redefines-customer-experience/>
- Wagner, L., Pinto, C., & Amorim, P. (2021). On the Value of Subscription Models for Online Grocery Retail. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 874–894. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.05.011>
- Walker, A. (2014). Banking without banks: Exploring the disruptive effects of converging technologies that will shape the future of banking. *Journal of Securities Operations & Custody*, 7(1), 69–80.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: The Basics*. <https://doi.org/10.4324/9780203836071>
- Weil, T., & Murugesan, S. (2020). IT Risk and Resilience—Cybersecurity Response to COVID-19. *IT Professional*, 22, 4–10. <https://doi.org/10.1109/MITP.2020.2988330>

- Whitelaw, S., Mamas, M. A., Topol, E., & Van Spall, H. G. C. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response. *The Lancet Digital Health*, 2(8), e435–e440. [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(20\)30142-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(20)30142-4)
- Wilson, M. (2019). Nike's big bet on the future of connected shoes. *FastCompany*. <https://www.fastcompany.com/90291303/nikes-big-bet-on-the-future-of-connected-shoes>
- Wlömert, N., & Papiés, D. (2016). On-demand streaming services and music industry revenues—Insights from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 314–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.11.002>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research—Design and methods* (5^a). SAGE.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary—The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Yoon, J., Narasimhan, R., & Kim, M. K. (2018). Retailer's sourcing strategy under consumer stockpiling in anticipation of supply disruptions. *International Journal of Production Research*, 56(10), 3615–3635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1401748>
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>
- Zhang, D., Zhu, P., & Ye, Y. (2016). The effects of E-commerce on the demand for commercial real estate. *Cities*, 51, 106–120. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.012>
- Zheng, Q. (2021). *The Impact of the Epidemic on Consumer Behavior: People's Conception of Medical Products in the Post-Epidemic Era*. ISCTE Instituto Universitário de Lisboa.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Anexos

Anexo A

GUIÃO DA ENTREVISTA			
Código da pergunta	Pergunta	Objetivo e/ou Informação contextual	Fundamentação a partir do quadro teórico
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - VISÃO GERAL			
P0	O que significa, para si, Transformação Digital?	<p>Questão Introdutória ao tema em estudo.</p> <p>Compreender os elementos e características privilegiados para definir Transformação Digital.</p>	N.A.
P1	<p>“Transformação Digital é uma transformação sustentável, ao nível empresarial, criada através de novos ou reconfigurados modelos de negócio, aliados a iniciativas digitais com valor acrescentado, com o objetivo último de melhorar a rentabilidade de todo o seio organizacional.”</p> <p>Schallmo & Williams, 2018</p> <p>Concorda com esta definição? Acrescentaria ou eliminaria algum elemento?</p>	<p>Avaliar de que forma a definição escolhida para “Transformação Digital” no enquadramento teórico considera todos os elementos mais importantes e é isenta de interpretações erradas.</p>	<p>“O conceito de T.D. não é preciso, ou estático, sendo, ao invés, tributário de uma plêiade de definições que têm diferentes aplicações na experiência empírica. Partindo do contributo de Walter Bryce Gallie e dos seus “essentially contested concepts” (1955), ao conceito de T.D. está adjacente um conflito latente entre o contexto histórico, económico e social, debate e evolução contínuas que impede a formulação de uma visão consensual sobre uma determinada grelha de critérios. Assim, o conceito “Transformação Digital” – tal como os conceitos de “Liderança”, “Democracia” ou “Obra de Arte” –, não tem um acordo quanto à sua definição, porquanto a conflitualidade que lhe é inerente destrói as tentativas de consenso entre investigadores.”</p>

<p>P2</p>	<p>À luz do contexto atual de pandemia, qual a importância da Transformação Digital para as Organizações?</p>	<p>A pandemia trouxe um cenário disruptor para a maioria dos modelos de negócio, e a Transformação Digital assumiu o protagonismo como processo privilegiado no combate aos desafios que se impuseram.</p>	<p>“A natureza multidisciplinar do conceito de T.D. e a evolução rápida e constante das tecnologias digitais, obrigam a uma adaptação e/ou transformação total dos modelos de negócio. Posto isso, e perante um panorama mundial cada vez mais instável e suscetível a mudanças, justifica-se uma reflexão profunda sobre o tema, numa primeira instância a nível macro e, depois, de forma aplicada.”</p> <p>“Assim, perante as múltiplas implicações da COVID-19, cujo possível desenvolvimento e impacto se afigura ainda difícil de calcular (Borrett, 2020), as tecnologias afirmaram-se como protagonistas na facilitação dos processos do quotidiano. Na impossibilidade de frequentar espaços físicos, a premissa da T.D. tornou-se a prioridade para as organizações afetadas, permitindo-lhes a continuação em atividade, com mais ou menos limitações, ou com mais ou menos sucesso (Soto-Acosta, 2020, p. 260).”</p>
------------------	---	--	--

A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA PARA O DIGITAL

<p>P3</p>	<p>“A Transformação Digital não foi, nem é, fundamentalmente sobre tecnologia, mas, sim, sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinado negócio de forma a ultrapassar os desafios” Michale E. Porter (2001)</p>	<p>Avaliar a importância de uma estratégia para o digital e introduzir a ideia da importância de uma liderança informada na delimitação e implementação das estratégias.</p>	<p>“Desenvolver uma estratégia adequada para alavancar eficazmente as tecnologias digitais é essencial para o sucesso da T.D. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Nylén & Holmström, 2015; Mitroulis & Kitsios, 2019; D. Schallmo et al., 2019; Correani et al., 2020).”</p> <p><i>“Many companies define great digital transformation strategies, but there is</i></p>
------------------	---	--	---

	Através desta afirmação, concorda que uma estratégia para o digital nas organizações é crucial para o seu sucesso? Justifique.		<p><i>a huge difference between having a well-reasoned digital strategy on paper and successfully implementing it. Most digital transformation projects fail due to poor strategy execution”.</i></p> <p>—Adriano Gerardelli, Director of Digital Strategy & Innovation, PricewaterhouseCoopers (PwC)</p>
P3.1	De que forma é que as competências digitais e tecnológicas dos líderes afetam a implementação de uma estratégia digital nas Organizações?	Considerar que a Transformação Digital representa uma importante iniciativa organizacional e, como tal, os conselhos de administração devem fornecer apoio e uma orientação ativa, que exige um conhecimento prévio ou desenvolvimento das competências técnicas <i>a posteriori</i> .	“Boards play a critical role in the digital transformation journey by bringing expertise, judgment, healthy skepticism, and concern for long-term value.” (Deloitte, 2018 <i>apud</i> Pearce, 2018, p. 22).
P3.2	A pandemia deu um carácter de urgência à Transformação Digital. Como é que isso afetou a perceção dos líderes em relação à implementação de uma estratégia digital?	Comparar a perceção dos líderes sobre a necessidade de priorização da Transformação Digital no período pré-pandémico e durante a pandemia.	“Apesar de existir um reconhecimento da capacidade disruptiva da T.D. para os modelos de negócio vigentes e da necessidade de corresponder e empregar os Imperativos Estratégicos, a maior parte das organizações, até bem recentemente, encontravam dificuldades em aplicar as mudanças necessárias para ganhar uma vantagem competitiva sólida num panorama cada vez mais competitivo e digital.”
P3.3	Como é que uma estratégia digital nas Organizações pode ser uma ferramenta crucial para o combate aos desafios impostos pela pandemia?	Reunir as características necessárias a uma estratégia digital para combater eficazmente os obstáculos impostos pela pandemia nas organizações.	“As empresas que outrora mapearam a estratégia digital em fases de um a três anos devem agora escalar as suas iniciativas numa questão de dias ou semanas. Num momento sem precedentes, as organizações podem

			<p>aprender e progredir mais rapidamente do que nunca. As formas como aprendem e se ajustam às crises influenciarão profundamente o seu desempenho no futuro, proporcionando a oportunidade de manter maior agilidade, bem como uma relação mais próxima e comprometida com os seus <i>stakeholders</i>. Aqueles que forem capazes de reconhecer a importância de uma estratégia para o digital e conseguirem implementá-la de forma efetiva tornar-se-ão mais resilientes perante cenários altamente disruptivos que possam surgir.”</p>
--	--	--	---

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS CENTROS COMERCIAIS NO PERÍODO PANDÉMICO

ECÇÃO ESPECÍFICA | Reinhard Winiwarter,

P4	<p>Antes da pandemia, que obstáculos ou desafios enfrentavam os Centros Comerciais no que concerne ao seu modelo de negócio tradicional?</p>	<p>Considerando o período pré-pandémico, avaliar o impacto das tendências e desafios existentes (e.g., compra eletrónica, modelo de cocriação de valor) no funcionamento dos centros comerciais.</p> <p>O objetivo é conseguir, depois, comparar o comportamento das tendências e desafios antes e durante a pandemia nos centros comerciais.</p>	<p>“Os centros comerciais utilizam a tecnologia de várias formas - desde a colocação de expositores inteligentes a diretórios digitais, interligando todo o centro comercial com uma aplicação, reservando lugares de estacionamento, oferecendo descontos, mapeando o comportamento do cliente, mantendo um registo de como e o que é que os consumidores compram (Lamba, 2019)”</p>
P5	<p>De que forma as restrições impostas pela COVID-19 impactaram a atividade dos Centros Comerciais?</p>	<p>Clarificar quais as restrições e medidas de segurança e higiene que mais impacto registaram na atividade dos centros comerciais.</p>	<p>“A propagação do coronavírus, a imposição de uma mudança organizacional rápida e o cumprimento rigoroso das normas de higiene e segurança contribuíram para</p>

			que a T.D. deixasse de ser uma opção, passando a ser uma necessidade. Os desafios, comportamentos de outrora, em conjunto com os novos obstáculos e novas possibilidades, ganharam uma magnitude considerável (Priyono et al., 2020; Savić, 2020; Soto-Acosta, 2020).”
P5.1	Quais as implicações da pandemia no processo de Transformação Digital dos Centros Comerciais?	<p>Compreender de que forma o contexto pandémico foi um catalisador de mudanças ao nível digital neste setor.</p> <p>Refletir sobre a viabilidade do modelo de negócios praticado até ao início da pandemia pelos centros comerciais.</p>	<p>“<i>The COVID-19 pandemic and the lockdown and social distancing mandates have disrupted the consumer habits of buying as well as shopping. Consumers are learning to improvise and learn new habits. For example, consumers cannot go to the store, so the store comes to home. While consumers go back to old habits, it is likely that they will be modified by new regulations and procedures in the way consumers shop and buy products and services. New habits will also emerge by technology advances, changing demographics and innovative ways consumers have learned to cope with blurring the work, leisure, and education boundaries.</i> (Sheth, 2020)”</p> <p>“<i>While consumption is habitual it is also contextual. O contexto importa e existem quatro contextos principais que regem ou perturbam os hábitos de consumo. (...) O quarto e menos previsível contexto são os desastres naturais ad hoc, tais como terremotos, furacões, e pandemias globais, incluindo a pandemia de COVID-19 que estamos a viver atualmente.</i> (Sheth, 2020)”</p>

<p>P6</p>	<p>A pandemia reforçou e originou novas tendências e novos hábitos de consumo. Quais afetaram mais o modelo de negócio dos centros comerciais? Justifique.</p>	<p>Relacionar a emergência de novas tendências e a mudança dos hábitos de consumo com o desenvolvimento de novos modelos de negócios digitais nos centros comerciais.</p>	<p>“O comportamento dos consumidores mudou, como resposta à revolução digital (<i>ibid</i>). Os números do mercado mostram que os consumidores estão a mudar as suas pesquisas para lojas <i>on-line</i>, e os pontos de contacto digitais têm um papel importante no percurso do cliente, afetando tanto vendas <i>on-line</i> como em espaços físicos (Kannan & Li, 2017). Com o apoio de novas ferramentas de pesquisa e meios de comunicação social, os consumidores tornaram-se mais informados, habilitados e ativos (Grönroos & Voima, 2013; Lamberton & Stephen, 2016; Verhoef et al., 2017; Beckers et al., 2018), estando, aqui, inserida a importância da componente de co-criação de valor.”</p>
<p>P6.1</p>	<p>De que forma a crescente tendência para o consumo <i>on-line</i> confronta com o consumo em espaços físicos, nomeadamente nos centros comerciais?</p>	<p>Compreender de que forma hábitos de consumo, como a compra eletrónica, poderão ameaçar a atividade dos centros comerciais.</p>	<p><i>“The doom and gloom of traditional high street retailers and shopping centers is well documented and a consequence of changing consumer behavior. Amazon already accounted for nearly 37 cents out of every dollar that U.S. consumers spent on-line in 2018 demonstrating that on-line shopping is rapidly killing the high street and shopping in stores. But when you analyze why, it’s not just price and convenience, it’s the whole experience of shopping on-line that has won consumers over. The key word here is experience: think next day delivery, rapid payment, fast one click checkout, suggested complimentary products associated with your purchase, predicting your</i></p>

			<i>next purchase, timely promotions and offers, easy returns, on-line reviews and recommendations (Vindell, 2019)."</i>
P7	Num ambiente cada vez mais digital, quais as vantagens dos centros comerciais enquanto espaços físicos?	Considerar a viabilidade dos modelos de negócio cuja atividade se centra em espaços físicos	<p>“Contudo, o setor dos centros comerciais está a passar por mudanças significativas, e os locais que prosperarão no futuro serão aqueles que atraíram e mantiveram as marcas de comércio a retalho mais capazes digitalmente, que por sua vez desenvolveram a capacidade de comercializar através de múltiplos canais. Fulgoni (2014) identificou prioridades para as empresas do setor que pretendem comercializar em parceria com plataformas digitais: eliminar silos e criar experiências sem falhas para os consumidores ao longo de todo o trajeto da compra; aumentar as oportunidades de interagir digitalmente; analisar e medir o comportamento dos consumidores em todos os pontos de contacto, a fim de desenvolver uma compreensão profunda e perspicaz do que está a conduzir as escolhas dos compradores e as decisões de compra.”</p> <p>“As compras pela Internet permitem tipicamente uma maior escolha e conveniência a um preço mais baixo. Isto significa que os centros comerciais precisam de oferecer uma experiência diferente e mais envolvente através de múltiplas demografias, a fim de permanecerem relevantes. Com isto em mente, Mike Watkins, Chefe de Vendas e Business Insight, Nielsen UK, sugeriu <i>"shopping centres are the only true</i></p>

			<i>destination shopping trip</i> ". (Ellis-Chadwick, 2018)
P8	A pandemia da COVID-19 tornou os centros comerciais mais resilientes? Justifique.	Avaliar a resiliência dos Centros comerciais e a sua capacidade de manter atividade no futuro.	<p>“Um estudo realizado pelo Banque France comparou em que medida é que as empresas foram capazes de manter a sua atividade durante o período de confinamento de abril de 2020 e, depois, de novembro de 2020. Concluíram que, desde abril, as empresas tiveram tempo para implementar tecnologias digitais nos seus modelos de negócio e, por isso, estavam mais preparadas e resilientes perante as novas restrições impostas em novembro (Borrett, 2020).”</p> <p>“Aqueles que forem capazes de reconhecer a importância de uma estratégia para o digital e conseguirem implementá-la de forma efetiva tornar-se-ão mais resilientes perante cenários altamente disruptivos que possam surgir.”</p>
P9	Quer destacar algum caso ou medidas específicas no setor dos centros comerciais que se tenham destacado pela sua eficácia na implementação da Transformação Digital aquando da pandemia?	Listar possíveis casos de sucesso e perceber que medidas digitais são mais relevantes em contexto pandémico nos centros comerciais	N.A.
CONSIDERAÇÕES FINAIS			
P10	De que forma avalia a adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico e que considerações este setor deve ter num futuro pós-pandemia, nomeadamente	Dar a oportunidade ao entrevistado de fazer observações sobre o futuro dos centros comerciais e acrescentar informação relevante à discussão.	N.A.

	em relação às plataformas de <i>e-commerce</i> ?		
P11	Considerando o que aqui discutimos, gostaria de acrescentar algum comentário?	Encerrar a entrevista.	N.A.

Anexo B

GUIÃO DA ENTREVISTA			
Código da pergunta	Pergunta	Objetivo e/ou Informação contextual	Fundamentação a partir do quadro teórico
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - VISÃO GERAL			
P0	O que significa, para si, Transformação Digital?	Questão Introdutória ao tema em estudo. Compreender os elementos e características privilegiados para definir Transformação Digital.	N.A.
P1	<p>“Transformação Digital é uma transformação sustentável, ao nível empresarial, criada através de novos ou reconfigurados modelos de negócio, aliados a iniciativas digitais com valor acrescentado, com o objetivo último de melhorar a rentabilidade de todo o seio organizacional.”</p> <p>Schallmo & Williams, 2018</p> <p>Concorda com esta definição? Acrescentaria ou eliminaria algum elemento?</p>	Avaliar de que forma a definição escolhida para “Transformação Digital” no enquadramento teórico considera todos os elementos mais importantes e é isenta de interpretações erradas.	“O conceito de T.D. não é preciso, ou estático, sendo, ao invés, tributário de uma plêiade de definições que têm diferentes aplicações na experiência empírica. Partindo do contributo de Walter Bryce Gallie e dos seus “essentially contested concepts” (1955), ao conceito de T.D. está adjacente um conflito latente entre o contexto histórico, económico e social, debate e evolução contínuas que impede a formulação de uma visão consensual sobre uma determinada grelha de critérios. Assim, o conceito “Transformação Digital” – tal como os conceitos de “Liderança”, “Democracia” ou “Obra de Arte” –, não tem um acordo quanto à sua definição, porquanto a conflitualidade que lhe é inerente destrói as tentativas de consenso entre investigadores.”
P2	À luz do contexto atual de pandemia, qual a importância da Transformação Digital para as Organizações?	A pandemia trouxe um cenário disruptor para a maioria dos modelos de negócio, e a Transformação Digital assumiu o	“A natureza multidisciplinar do conceito de T.D. e a evolução rápida e constante das tecnologias digitais, obrigam a uma adaptação e/ou

		<p>protagonismo como processo privilegiado no combate aos desafios que se impuseram.</p>	<p>transformação total dos modelos de negócio. Posto isso, e perante um panorama mundial cada vez mais instável e suscetível a mudanças, justifica-se uma reflexão profunda sobre o tema, numa primeira instância a nível macro e, depois, de forma aplicada.”</p> <p>“Assim, perante as múltiplas implicações da COVID-19, cujo possível desenvolvimento e impacto se afigura ainda difícil de calcular (Borrett, 2020), as tecnologias afirmaram-se como protagonistas na facilitação dos processos do quotidiano. Na impossibilidade de frequentar espaços físicos, a premissa da T.D. tornou-se a prioridade para as organizações afetadas, permitindo-lhes a continuação em atividade, com mais ou menos limitações, ou com mais ou menos sucesso (Soto-Acosta, 2020, p. 260).”</p>
<p>A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA PARA O DIGITAL</p>			
<p>P3</p>	<p>“A Transformação Digital não foi, nem é, fundamentalmente sobre tecnologia, mas, sim, sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinado negócio de forma a ultrapassar os desafios” Michale E. Porter (2001)</p> <p>Através desta afirmação, concorda que uma estratégia para o digital nas organizações é crucial para o seu sucesso? Justifique.</p>	<p>Avaliar a importância de uma estratégia para o digital e introduzir a ideia da importância de uma liderança informada na delimitação e implementação das estratégias.</p>	<p>“Desenvolver uma estratégia adequada para alavancar eficazmente as tecnologias digitais é essencial para o sucesso da T.D. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Nylén & Holmström, 2015; Mitroulis & Kitsios, 2019; D. Schallmo et al., 2019; Correani et al., 2020).”</p> <p><i>“Many companies define great digital transformation strategies, but there is a huge difference between having a well-reasoned digital strategy on paper and successfully implementing it. Most digital transformation</i></p>

			<p><i>projects fail due to poor strategy execution”.</i></p> <p>—Adriano Gerardelli, Director of Digital Strategy & Innovation, PricewaterhouseCoopers (PwC)</p>
P3.1	De que forma é que as competências digitais e tecnológicas dos líderes afetam a implementação de uma estratégia digital nas Organizações?	Considerar que a Transformação Digital representa uma importante iniciativa organizacional e, como tal, os conselhos de administração devem fornecer apoio e uma orientação ativa, que exige um conhecimento prévio ou desenvolvimento das competências técnicas <i>a posteriori</i> .	“ <i>Boards play a critical role in the digital transformation journey by bringing expertise, judgment, healthy skepticism, and concern for long-term value.</i> ” (Deloitte, 2018 <i>apud</i> Pearce, 2018, p. 22).
P3.2	A pandemia deu um carácter de urgência à Transformação Digital. Como é que isso afetou a perceção dos líderes em relação à implementação de uma estratégia digital?	Comparar a perceção dos líderes sobre a necessidade de priorização da Transformação Digital no período pré-pandémico e durante a pandemia.	“Apesar de existir um reconhecimento da capacidade disruptiva da T.D. para os modelos de negócio vigentes e da necessidade de corresponder e empregar os Imperativos Estratégicos, a maior parte das organizações, até bem recentemente, encontravam dificuldades em aplicar as mudanças necessárias para ganhar uma vantagem competitiva sólida num panorama cada vez mais competitivo e digital.”
P3.3	Como é que uma estratégia digital nas Organizações pode ser uma ferramenta crucial para o combate aos desafios impostos pela pandemia?	Reunir as características necessárias a uma estratégia digital para combater eficazmente os obstáculos impostos pela pandemia nas organizações.	“As empresas que outrora mapearam a estratégia digital em fases de um a três anos devem agora escalar as suas iniciativas numa questão de dias ou semanas. Num momento sem precedentes, as organizações podem aprender e progredir mais rapidamente do que nunca. As formas como aprendem e se ajustam às crises influenciarão profundamente o seu

			desempenho no futuro, proporcionando a oportunidade de manter maior agilidade, bem como uma relação mais próxima e comprometida com os seus <i>stakeholders</i> . Aqueles que forem capazes de reconhecer a importância de uma estratégia para o digital e conseguirem implementá-la de forma efetiva tornar-se-ão mais resilientes perante cenários altamente disruptivos que possam surgir.”
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS CENTROS COMERCIAIS NO PERÍODO PANDÉMICO			
SECÇÃO ESPECÍFICA Gustavo d’Orey			
P4	Em que medida o <i>e-commerce</i> está a crescer em Portugal, nomeadamente durante a pandemia da COVID-19?	Avaliar a evolução do <i>e-commerce</i> .	N.A.
P5	De que forma é que a DOTT se posiciona e destaca em Portugal?	Conhecer a empresa.	N.A.
P6	De que forma a crescente tendência para o consumo on-line confronta com o consumo em espaços físicos, nomeadamente nos centros comerciais?	Compreender de que forma hábitos de consumo, como a compra eletrónica, poderão ameaçar a atividade dos centros comerciais.	<p><i>“The doom and gloom of traditional high street retailers and shopping centers is well documented and a consequence of changing consumer behavior. Amazon already accounted for nearly 37 cents out of every dollar that U.S. consumers spent on-line in 2018 demonstrating that on-line shopping is rapidly killing the high street and shopping in stores. But when you analyze why, it’s not just price and convenience, it’s the whole experience of shopping on-line that has won consumers over. The key word here is experience: think next day delivery, rapid</i></p>

			<i>payment, fast one click checkout, suggested complimentary products associated with your purchase, predicting your next purchase, timely promotions and offers, easy returns, on-line reviews and recommendations (Vindel, 2019)."</i>
P7	Através do programa "KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US", a Sonae Sierra realizou uma parceria com a DOTT para apoiar os seus lojistas na transição para o digital (durante o confinamento). Em que consistiu essa parceria?	Compreender em que moldes se processou a parceria da Sonae Sierra com a DOTT.	N.A.
P7.1	Considera que esta parceria Sonae Sierra + DOTT foi uma mais-valia no combate às dificuldades impostas pela pandemia nos centros comerciais?	Focar a importância das plataformas digitais e <i>e-commerce</i> como novo modelo de negócio no âmbito da pandemia da COVID-19. Considerar a postura estratégica da Sonae Sierra em relação ao <i>e-commerce</i> .	N.A.
P7.2	Esta parceria poderá ser um indicador da aproximação do modelo do negócio dos centros comerciais ao <i>e-commerce</i> ?	Avaliar a possibilidade de uma mudança permanente do modelo de negócios tradicional dos centros comerciais → Modelo de negócios híbrido (Espaço Físico + Plataforma Digital/Marketplace)	<i>"Well, the Future of Retail 2030 report by the CBRE suggests that shopping centers of the future will become just "centers" by reinventing themselves as mixed-use destinations and adding healthcare, educational and leisure uses. Why? Because these days you don't just go to the shopping mall for retail therapy, you go for the experience, and this is where technology has an instrumental role (Vindel, 2019)"</i>
P8	Quais é que são os objetivos da DOTT para 2022? E de que forma estes se	"Em termos de número de empresas, em março e abril tivemos o dobro das empresas a entrarem"	N.A.

	alinham com o apoio a setores como o dos centros comerciais?	no <i>marketplace</i> , comparativamente ao período pré-pandemia, salientou Gustavo d'Orey ao Observador (2020)	
CONSIDERAÇÕES FINAIS			
P9	De que forma avalia a adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico e que considerações este setor deve ter num futuro pós-pandemia, nomeadamente em relação às plataformas de <i>e-commerce</i> ?	Dar a oportunidade ao entrevistado de fazer observações sobre o futuro dos centros comerciais e acrescentar informação relevante à discussão.	N.A.
P10	Considerando o que aqui discutimos, gostaria de acrescentar algum comentário?	Encerrar a entrevista.	N.A.

Anexo C

Entrevista para fins de recolha de dados exploratórios

Gaspar D'Orey – CEO da DOTT

1. O que significa, para si, Transformação Digital?

A transformação digital é fundamental. Nós vivemos num mundo digital e há muitas empresas que não se souberam adaptar ao longo do tempo, por variadas razões: umas porque tinham processos mais rígidos, outros porque tinham uma base de colaboradores mais “aged” (envelhecida), digamos assim; outras porque não precisavam. Se os seus clientes não eram digitais o seu ecossistema era pouco digital. Agora, a pandemia apareceu e trocou um bocado as voltas a todas estas pessoas, porque os canais tradicionais, mais físicos, etc., deixaram de funcionar para muitas empresas e, portanto, transformação digital passa a ser um pilar nestas empresas e que, acima de tudo, tem um grande benefício, que é o benefício de eficiência de custos, eficiência de trabalho que estes colaboradores fazem também, e que muitas vezes levava a processos laboriosos que nem os colaboradores nem as empresas gostavam, processos que não lhes davam informação suficiente ou dados que chegassem e que fossem relevantes para melhorar a performance da empresa.

2. De que forma as competências digitais e técnicas dos líderes afetam a Transformação Digital nas empresas?

Eu não sei se são as competências dos líderes que afetam a transformação digital, eu acho que elas ajudam, mas eu acho que é a visão dos líderes. Eu conheço casos onde os líderes são muito pouco digitais, por causa da idade ou por outra razão, mas que não se cansam de forçar essa transformação em toda a sua equipa e, portanto, não sei até que ponto líder tem de ser ultra digital para transpor essa transformação para o resto da empresa. Dito isto, acho que ajuda, ou seja, se um líder estiver à espera de receber relatórios de papel, todo o resto da empresa não vai estar focada em lhe dar uma app em que ele possa filtra e ir mais a fundo dos dados, filtrar uma sub-categoria ou resultado específico que queira. Ajuda bastante, mas não acho que seja uma condição necessária. Penso que a mensagem sim, essa é fundamental: um líder para liderar um processo de

transformação digital tem de passar repetidamente uma mensagem focada nessa transformação, na exigência digital.

3. Considera que, na pandemia, essa necessidade de uma mensagem de transformação digital aumentou?

Aumentou drasticamente, porque as pessoas deixaram de ter reuniões de report diárias no escritório, deixaram de imprimir papel, coisa que ainda havia e muito em várias empresas. Por isso, acho que, nesse aspeto, foi uma melhoria e ainda bem, porque estávamos muito atrás em algumas empresas no aspeto digital.

4. Em que medida é que o *e-commerce* está a crescer em Portugal, e principalmente durante a pandemia?

Está a crescer bastante e há uma série de relatórios a sair com esses resultados, sendo todos eles exploratórios. Antes da pandemia cerca de 35% da população em Portugal comprava on-line, e isso contraste com 85% em Inglaterra e 92% na Holanda, isto números da google, cerca de um mês antes da pandemia começar. Atualmente os relatórios que saem dizem que 50%/60% experimentou comprar coisas no on-line durante a pandemia e agora mais no fim. Portanto, o número aumentou drasticamente em todas as faixas etárias, contraindo a ideia “ah ok, são só as pessoas mais novas”. O DOTT tem apenas dois anos de história, portanto certamente há outros exemplos com mais base de clientes para comparar, mas o DOTT antes da pandemia tinha cerca de 13% da sua base de clientes, clientes com mais de 55 anos. Depois da pandemia, para além do número de clientes ter aumentado drasticamente, cerca de 25% da nossa base de clientes tem mais de 55 anos. Ou seja, não só estamos a trazer pessoas mais velhas para o on-line, que se digitalizaram a elas próprias, como este número aumentou drasticamente e passa a ser uma enorme fatia da carteira de clientes do DOTT. Eu acho que toda esta tendência melhorou bastante o *e-commerce* durante a pandemia e os portugueses tiveram a oportunidade de ver as vantagens que o *e-commerce* traz, principalmente estas pessoas mais velhas que perceberam que não precisam de ir a correr para uma loja para comprar um frigorífico ou qualquer coisa do género, quando ele é enviado para casa e podem devolver se não gostam.

5. Como é que o consumo on-line, nomeadamente no DOTT, confronta com o consumo em espaços físicos, como é o caso dos centros comerciais? Quais é que são as principais vantagens de ambos os tipos de consumo?

Há várias vantagens nos dois tipos. Vou comparar que talvez seja mais fácil para perceber. Vantagens do on-line: a gama de produtos é muito maior. Para termos uma noção, o DOTT tem neste momento 5.5 milhões de produtos disponíveis para compra à distância de um clique no telefone. Um hipermercado tem cerca de 70 mil produtos, portanto, logo aqui vemos a diversidade que o *e-commerce* consegue dar versus um canal físico. Segunda grande diferença: preço. Tipicamente no on-line conseguimos ser muito mais competitivos do que num canal físico. Obviamente que isto varia, dependendo de nichos, mas quase sempre é mais barato comprar no on-line do que em loja física. Isto acontece porque o canal físico tem custos físicos grandes: a renda da loja, o salário dos colaboradores, etc. Enquanto no canal on-line, nós conseguimos ser muito mais eficientes em termos de levar o produto até ao cliente final, fora a componente logística. Grande vantagem a meu ver: o on-line é cerca de 13%/14% mais eficiente do ponto de vista ecológico que os canais físicos, ou seja, isto aqui é uma pesquisa do MIT que prova que as compras on-line, como as do DOTT, são muito mais eficientes do ponto de vista ambiental. Mais, flexibilidade: eu no on-line posso estar às duas da manhã em casa, no meu sofá e compro qualquer coisa, enquanto no canal físico eu tenho de me deslocar lá e tenho de garantir que há o stock na loja. No on-line, há uma flexibilidade muito grande na compra e no processo de receção dessa encomenda, ou seja, no on-line posso receber no escritório, em casa, num ponto de recolha, a um “locker”, como nós agora temos na DOTT (mais de 100 lockers pelo país fora). Portanto, temos toda esta flexibilidade. Quais são as vantagens do canal físico a meu ver? Para mim, há duas vantagens. A primeira é a possibilidade de experimentar – eu vou comprar umas sapatilhas experimento e conseguir ver se as coisas me servem – no on-line combatemos esta vantagem com devoluções gratuitas e com a possibilidade do estafeta me ir buscar o produto a casa para devolver ao *Marketplace*, caso o cliente não queira ou se arrependa. Desta forma facilitamos a vida, mas, no espaço físico, há essa flexibilidade logo na hora. A segunda vantagem do físico é conseguir obter o produto, caso esteja em stock, de forma imediata. Caso não esteja, desloquei-me para nada e vou ficar frustrado – é aqui que entra a gama do on-line. Mesmo assim, acho que as pessoas estão cada vez mais

cansadas de ir a correr para um shopping, ficarem no trânsito e acho que isto começa a pesar bastante na cabeça das pessoas e elas próprias começam a planejar. 95% das coisas que nós compramos, na verdade, nós não precisamos delas para hoje – precisamos para daqui a dois, três, cinco dias e, portanto, eu receber a encomenda daqui a dois dias faz zero diferença na nossa vida, a não ser uma vontade mais consumista, de imediatismo. Mesmo a parte da personalização, num canal físico, como o shopping, eu acho que não existe. Eu entro num shopping e o assistente não me conhece e não sabe o que é que gosto. No canal on-line nós trabalhamos essa ultrapersonalização – com meia dúzia de cliques no DOTT e o site está completamente diferente, com os produtos que as pessoas gostam e que tipicamente tem uma taxa de conversão muito maior. O e de *e-commerce* deveria querer dizer e de “emotion”, porque é isso que nós tentamos trazer para o on-line, a personalização e esta experiência única que nos faz fazer “uau, chegou a minha encomenda”.

6. Durante a pandemia, a Sonae Sierra viu-se obrigada a transportar as lojas dos centros comerciais para o on-line e fez uma parceria com a DOTT. No que é que consistiu essa parceria?

Aqui era fácil, a Sonae Sierra faz parte do grupo que gere a DOTT, a par dos CTT, e também era uma empresa com a qual já tínhamos falado para vários projetos. O que nós fizemos na pandemia foi antecipar o fecho dos centros e pensar em como é que nós podíamos fazer parte da solução para os lojistas – foi aqui que a DOTT entrou. Fizemos uma task force para os ajudar a entrar e transitar para o on-line e o que fizemos, que a meu ver foi uma ótima solução, foi termos cada um dos shoppings com os seus lojistas aqui dentro – muitos aderiram e nós passámos a dar a experiência do shopping no on-line. Os clientes que queriam ir ao NorteShopping podiam entrar na DOTT e ter lá todas as lojas.

7. Passar para o DOTT foi uma vantagem para lojistas de dimensão menor ou para lojistas com marcas já bem estabelecidas no mercado?

Eu penso que, como tivemos lojistas das duas dimensões a aderirem, eu diria que foi uma vantagem para os lojistas que estavam mais próximos ou que queriam muito a transformação digital. Tivemos a loja do gato preto, a flying tiger a registar bons resultados, mas também

tivemos células mais pequenas que aproveitaram muito bem esta oportunidade, porque já estavam no caminho digital e tinham apoio da DOTT para os ajudar. Ou seja, eu acho que foi mais uma vantagem para quem estava imediatamente aberto a esta transição. Tivemos vários sellers que passados meses ainda não estavam on-line por pequenos detalhes que faltava, e esses não conseguiram aproveitar a 100% as vantagens do *Marketplace*. Mais do que a dimensão, foi a atitude que fez toda a diferença (sellers dinâmicos vs sellers conservadores, os quais vimos, infelizmente, o seu desaparecimento e fecho de portas.

8. Ou seja, esta parceria foi uma mais valia para a Sonae Sierra e para o DOTT?

Eu diria que sim. Isto nunca pode ser uma mais valia só para um lado. Do lado da Sonae Sierra houve uma posição espetacular no apoio aos seus lojistas, e, do lado do DOTT tivemos a oportunidade de trabalhar com uma empresa espetacular. Mas a maior vantagem foi para os vendedores que passaram a vender bastante on-line, uns mais, uns menos, mas acima de tudo conseguiram fazer essa transição ajudados por nós no embalo da pandemia.

9. Esta parceria pode ser um indicador da aproximação do modelo de negócio dos centros comerciais ao *e-commerce*? E será que esta parceria é para continuar no futuro, mesmo num contexto pós-pandemia? É algo que os lojistas querem?

Acredito que sim. Porque os lojistas continuam na DOTT e vêm isto como positivo, mesmo com o desconfinamento. Para os centros comerciais, em geral, acho que todos os centros físicos têm neste canal uma abertura gigante para explorar novos modelos de negócio e novos modelos de receita. O cliente do shopping pode gostar da experiência de ir ao espaço físico mas também gostar de comprar on-line, onde tema cesso às mesmas lojas, aos mesmos produtos, sem sair de casa. Não quer dizer que ele deixe de ir ao shopping, ou faça “bypass” à experiência física, é novamente ter uma experiência omnicanal: cliente no centro das atenções e responder a todos os canais onde o cliente queira estar.

10. Que considerações é que os centros comerciais devem ter no futuro?

Eu penso que os shoppings, em si, têm de ter uma aproximação omnicanal, onde o cliente tem uma experiência igual ao muito semelhante em todos os canais onde interage. Dar a escolha ao cliente de devolver via on-line o que comprou na loja física, por exemplo. Ou ao contrário. Acima de tudo, é pensarmos no cliente primeiro e no que é que ele quer. Grandes

plataformas on-line, como a Amazon, estão a fazer o caminho contrário: a ir para o físico, porque há uma ponte bastante grande entre os dois modelos. O cliente não está só no digital nem está só no físico.

11. Quais é que são os objetivos do DOTT para o próximo ano e de que forma isso se alinha com o apoio aos centros comerciais?

O DOTT continua com uma política de foco em reter os clientes, garantir que a experiência é espetacular e que o cliente volta. 45% das compras no DOTT já são feitas por clientes recorrentes e isso agrada-nos, quer dizer que eles gostaram e voltaram a repetir a experiência. O DOTT continua a ter um foco no omnicanal, isto é, estar onde o cliente precisa que nós estejamos, incluindo canais físicos – estamos a olhar para hipóteses de ter uma loja num shopping, por exemplo. Acabámos e abrir a nossa primeira experiência física numa loja CTT no Porto, onde pusemos um ecrã gigante e onde os clientes enquanto esperam por um serviço podem interagir e comprar coisas e ver os 5 milhões de produtos. Estes são os nossos grandes objetivos para o próximo ano. O DOTT tem dois anos, o que não é nada para uma start-up que quer crescer agressivamente.

Anexo D

Entrevista para fins de recolha de dados exploratórios

Reinhard Winiwarter – Diretor da revista ACROSS

Entrevista conduzida em inglês

1. What does Digital Transformation mean to you?

When talking about digital transformation, I specifically refer to the retail setor – and more particularly shopping centers. For me, digital transformation is a digital depiction of customer needs. This entails the acquisition/purchase/logistics of goods, as well as the provision of service including market communication. The goal of digital transformation – also concerning shopping centers – has to be the chievement of the perfect symbiosis between the offline and on-line world.

2. In light of the current pandemic context, how important is Digital Transformation for Organizations?

Very important. The pandemic has acted as accelerator in many setores, also regarding digital procedures. It also showed how fragile existing processes can be. For that reason, every company is urgently required to review its business operations in regards to the possibilities of digitization. Concerning retail, the marks of the pandemic in the context of digitization are enormous: customers have become used to the convenience and smoothness of digital/on-line shopping. I would even claim a certain quality standard has evolved through digital *e-commerce* processes.

3. Do you agree that a strategy for digital in organizations is crucial for their success?

Definitely yes!

4. How do the digital and technological skills of leaders affect the implementation of a digital strategy in organizations?

Significantly! I think digital skills and knowledge are essential for implement digital operations into an organization. The difficulty I see here is the connection of existing processes (which were successful for many years) with new, digital ones. That is why, in my

opinion, besides digital skills, an appropriate amount of “empathy” in leading positions is necessary for a profitable implementation.

5. The pandemic has given a sense of urgency to Digital Transformation. How has this affected leaders' perceptions of the implementation of a digital strategy?

I think the pandemic was a clear “exclamation point” for all leaders to pay attention to digitization. The pressuring nature of this fact became very clear, very fast and partially even aggressively imminent. But I also think successful companies already pushed digitization, regardless of the implications of the pandemic.

6. How can a digital strategy in Organizations be a crucial tool to combat the challenges imposed by the pandemic?

Especially retail is affected and digitization is, in my view, a significant success factor: the big challenge will be the utilization of digital tools and their ideal connection to stationary shops. Or put differently, digitization has to support the entire customer journey – from first contact to a “Thank You” message after purchase – a great task!

7. Before the pandemic, what obstacles or challenges did Shopping Centers face in terms of their traditional business model?

Even before the pandemic, *e-commerce* experienced significant growth. Uniformity in the branch mixture in shopping centers (a big source of customer criticism, existing way before the pandemic). Centers’ lacking service orientation, for example.

8. How have the restrictions imposed by COVID-19 impacted the activity of Shopping Centers?

Lockdown = cancellation of business fundamentals

Consumers’ sense of security – “fear” of closed spaces

Changes in the sales channels of tenants: on-line!

But also: accelerated sociopolitical issues: regionality, sustainability, freshness.

9. What are the implications of the pandemic in the Digital Transformation process of Shopping Centers?

Firstly, the recognition of digital processes as essential part of business models.
Digital processes as everlasting companion through the entire customer journey

- Customer contact
- Information source
- Necessary for processing health and safety verifications (covid test etc.)
- Service tool for individual address of customers (tailored to their needs)
- Marketing and advertisement tool
- On-site tool for directions and product offer
- Connector of stationary and on-line retail
- Permanent communication tool to reach the customer

To this end, my on-line steps for shopping centers:

1. Buy on-line and pick up in store
2. Buy on-line and pick up at centralized pick-up point at shopping center
3. Buy on-line from the shopping center *marketplace* for home delivery
4. Conversion of shopping center space to *e-commerce* warehouses

10. The pandemic has reinforced and given rise to new trends and new consumer habits. Which ones have most affected the shopping malls' business model?

- Increased service consciousness
- Safety and health awareness
- Different approach to closed spaces, increased demand for outside areas
- Societal trends: regionality, freshness, sustainability
- Price-conscious customers in some sensitive groups

11. How does the growing trend towards on-line consumption clash with consumption in physical spaces, namely in shopping centers?

Increased on-line demand is real. The pandemic has only strengthened this trend. The shopping centers' task is to combine an on-line tool with the attractiveness of the center's location. It will also be necessary to choose omnichannel competent tenants, which thereby

become able to compete. Main challenge: service levels and product availability. In both areas, on-line retail has set new quality standards.

12. Has the COVID-19 pandemic made shopping centers more resilient?

Nowhere near all of them.

Winners: local supply shopping centers (with a strong food anchor), retail parks, outlet centers

Losers: big centers with a high fashion share, small and medium-sized centers with no or hardly apparent market positioning

13. Would you like to highlight any case or specific measures in the shopping mall sector that have stood out for their effectiveness in implementing Digital Transformation at the time of the pandemic?

All of the measures quickly directed towards health: test lines, vaccination lines etc., but also all measures taken to expand towards pick-up solutions and home deliveries etc.

14. How do you evaluate the digital adaptation of shopping centers during the pandemic period and what considerations should this sector have in a post-pandemic future?

The pandemic has shown the immense importance of digital processes for shopping centers. First attempts have been realized but there is still a lot to do. Personally, I see an essential aspect in retailers and landlords sharing customer data. Precisely from this junction, one can derive information benefitting the customers' experience (in the service sector, individualized communication). However, this approach is still in its infancy.

Anexo E

GUIÃO DA ENTREVISTA			
Código da pergunta	Pergunta	Objetivo e/ou Informação contextual	Fundamentação a partir do quadro teórico
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - VISÃO GERAL			
P0	O que significa, para si, Transformação Digital?	Questão Introdutória ao tema em estudo. Compreender os elementos e características privilegiados para definir Transformação Digital.	N.A.
P1	<p>“Transformação Digital é uma transformação sustentável, ao nível empresarial, criada através de novos ou reconfigurados modelos de negócio, aliados a iniciativas digitais com valor acrescentado, com o objetivo último de melhorar a rentabilidade de todo o seio organizacional.”</p> <p>Schallmo & Williams, 2018</p> <p>Concorda com esta definição? Acrescentaria ou eliminaria algum elemento?</p>	Avaliar de que forma a definição escolhida para “Transformação Digital” no enquadramento teórico considera todos os elementos mais importantes e é isenta de interpretações erradas.	“O conceito de T.D. não é preciso, ou estático, sendo, ao invés, tributário de uma plêiade de definições que têm diferentes aplicações na experiência empírica. Partindo do contributo de Walter Bryce Gallie e dos seus “essentially contested concepts” (1955), ao conceito de T.D. está adjacente um conflito latente entre o contexto histórico, económico e social, debate e evolução contínuas que impede a formulação de uma visão consensual sobre uma determinada grelha de critérios. Assim, o conceito “Transformação Digital” – tal como os conceitos de “Liderança”, “Democracia” ou “Obra de Arte” –, não tem um acordo quanto à sua definição, porquanto a conflitualidade que lhe é inerente destrói as tentativas de consenso entre investigadores.”
P2	À luz do contexto atual de pandemia, qual a importância da Transformação Digital para as Organizações?	A pandemia trouxe um cenário disruptor para a maioria dos modelos de negócio, e a Transformação Digital	“A natureza multidisciplinar do conceito de T.D. e a evolução rápida e constante das tecnologias digitais, obrigam a uma adaptação e/ou transformação total dos

		assumiu o protagonismo como processo privilegiado no combate aos desafios que se impuseram.	<p>modelos de negócio. Posto isso, e perante um panorama mundial cada vez mais instável e suscetível a mudanças, justifica-se uma reflexão profunda sobre o tema, numa primeira instância a nível macro e, depois, de forma aplicada.”</p> <p>“Assim, perante as múltiplas implicações da COVID-19, cujo possível desenvolvimento e impacto se afigura ainda difícil de calcular (Borrett, 2020), as tecnologias afirmaram-se como protagonistas na facilitação dos processos do quotidiano. Na impossibilidade de frequentar espaços físicos, a premissa da T.D. tornou-se a prioridade para as organizações afetadas, permitindo-lhes a continuação em atividade, com mais ou menos limitações, ou com mais ou menos sucesso (Soto-Acosta, 2020, p. 260).”</p>
A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA PARA O DIGITAL			
P3	<p>“A Transformação Digital não foi, nem é, fundamentalmente sobre tecnologia, mas, sim, sobre pensamento estratégico, exigindo à Liderança a capacidade de reinventar e adaptar determinado negócio de forma a ultrapassar os desafios”</p> <p style="text-align: center;">Michale E. Porter (2001)</p> <p>Através desta afirmação, concorda que uma estratégia para o digital nas organizações é crucial para o seu sucesso? Justifique.</p>	Avaliar a importância de uma estratégia para o digital e introduzir a ideia da importância de uma liderança informada na delimitação e implementação das estratégias.	<p>“Desenvolver uma estratégia adequada para alavancar eficazmente as tecnologias digitais é essencial para o sucesso da T.D. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Nylén & Holmström, 2015; Mitroulis & Kitsios, 2019; D. Schallmo et al., 2019; Correani et al., 2020).”</p> <p><i>“Many companies define great digital transformation strategies, but there is a huge difference between having a well-reasoned digital strategy on paper and successfully implementing it. Most digital transformation projects fail due to poor strategy execution”.</i></p>

			—Adriano Gerardelli, Director of Digital Strategy & Innovation, PricewaterhouseCoopers (PwC)
P3.1	De que forma é que as competências digitais e tecnológicas dos líderes afetam a implementação de uma estratégia digital nas Organizações?	Considerar que a Transformação Digital representa uma importante iniciativa organizacional e, como tal, os conselhos de administração devem fornecer apoio e uma orientação ativa, que exige um conhecimento prévio ou desenvolvimento das competências técnicas <i>a posteriori</i> .	<i>“Boards play a critical role in the digital transformation journey by bringing expertise, judgment, healthy skepticism, and concern for long-term value.”</i> (Deloitte, 2018 <i>apud</i> Pearce, 2018, p. 22).
P3.2	A pandemia deu um carácter de urgência à Transformação Digital. Como é que isso afetou a perceção dos líderes em relação à implementação de uma estratégia digital?	Comparar a perceção dos líderes sobre a necessidade de priorização da Transformação Digital no período pré-pandémico e durante a pandemia.	“Apesar de existir um reconhecimento da capacidade disruptiva da T.D. para os modelos de negócio vigentes e da necessidade de corresponder e empregar os Imperativos Estratégicos, a maior parte das organizações, até bem recentemente, encontravam dificuldades em aplicar as mudanças necessárias para ganhar uma vantagem competitiva sólida num panorama cada vez mais competitivo e digital.”
P3.3	Como é que uma estratégia digital nas Organizações pode ser uma ferramenta crucial para o combate aos desafios impostos pela pandemia?	Reunir as características necessárias a uma estratégia digital para combater eficazmente os obstáculos impostos pela pandemia nas organizações.	“As empresas que outrora mapearam a estratégia digital em fases de um a três anos devem agora escalar as suas iniciativas numa questão de dias ou semanas. Num momento sem precedentes, as organizações podem aprender e progredir mais rapidamente do que nunca. As formas como aprendem e se ajustam às crises influenciarão profundamente o seu desempenho no futuro, proporcionando a oportunidade de manter maior agilidade, bem como uma relação mais próxima e

			comprometida com os seus <i>stakeholders</i> . Aqueles que forem capazes de reconhecer a importância de uma estratégia para o digital e conseguirem implementá-la de forma efetiva tornar-se-ão mais resilientes perante cenários altamente disruptivos que possam surgir.”
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS CENTROS COMERCIAIS NO PERÍODO PANDÉMICO			
P4	Antes da pandemia, que obstáculos ou desafios enfrentavam os Centros Comerciais no que concerne ao seu modelo de negócio tradicional?	Considerando o período pré-pandémico, avaliar o impacto das tendências e desafios existentes (e.g., compra eletrónica, modelo de cocriação de valor) no funcionamento dos centros comerciais. O objetivo é conseguir, depois, comparar o comportamento das tendências e desafios antes e durante a pandemia nos centros comerciais.	“Os centros comerciais utilizam a tecnologia de várias formas - desde a colocação de expositores inteligentes a diretórios digitais, interligando todo o centro comercial com uma aplicação, reservando lugares de estacionamento, oferecendo descontos, mapeando o comportamento do cliente, mantendo um registo de como e o que é que os consumidores compram (Lamba, 2019)”
P5	De que forma as restrições impostas pela COVID-19 impactaram a atividade dos Centros Comerciais?	Clarificar quais as restrições e medidas de segurança e higiene que mais impacto registaram na atividade dos centros comerciais.	“A propagação do coronavírus, a imposição de uma mudança organizacional rápida e o cumprimento rigoroso das normas de higiene e segurança contribuíram para que a T.D. deixasse de ser uma opção, passando a ser uma necessidade. Os desafios, comportamentos de outrora, em conjunto com os novos obstáculos e novas possibilidades, ganharam uma magnitude considerável (Priyono et al., 2020; Savić, 2020; Soto-Acosta, 2020).”

<p>P5.1</p>	<p>Quais as implicações da pandemia no processo de Transformação Digital dos Centros Comerciais?</p>	<p>Compreender de que forma o contexto pandémico foi um catalisador de mudanças ao nível digital neste setor.</p> <p>Refletir sobre a viabilidade do modelo de negócios praticado até ao início da pandemia pelos centros comerciais.</p>	<p><i>“The COVID-19 pandemic and the lockdown and social distancing mandates have disrupted the consumer habits of buying as well as shopping. Consumers are learning to improvise and learn new habits. For example, consumers cannot go to the store, so the store comes to home. While consumers go back to old habits, it is likely that they will be modified by new regulations and procedures in the way consumers shop and buy products and services. New habits will also emerge by technology advances, changing demographics and innovative ways consumers have learned to cope with blurring the work, leisure, and education boundaries. (Sheth, 2020)”</i></p> <p><i>“While consumption is habitual it is also contextual. O contexto importa e existem quatro contextos principais que regem ou perturbam os hábitos de consumo. (...) O quarto e menos previsível contexto são os desastres naturais ad hoc, tais como terremotos, furacões, e pandemias globais, incluindo a pandemia de COVID-19 que estamos a viver atualmente. (Sheth, 2020)”</i></p>
<p>P6</p>	<p>Perante o contexto pandémico, de que modo a Sonae Sierra respondeu à necessidade premente de uma reavaliação da sua estratégia digital?</p>	<p>Avaliar a resposta da Sonae Sierra à pandemia da COVID-19, ao nível da formulação sua estratégia digital.</p>	<p>“Especificamente, a formulação de estratégias digitais refere-se à definição de uma política de orientação para a criação e apropriação de valor através da exploração de tecnologias digitais, de forma a alcançar objetivos de longo prazo – que incluem fatores relacionados com o ambiente externo, ou com o potencial tecnológico no atual cenário competitivo do mercado (Correani et al., 2020, p. 39). Assim, a formulação da estratégia digital deve identificar os</p>

			elementos do modelo de negócio da empresa que devem ser modificados de acordo com a nova estratégia, juntamente com o escopo da Transformação Digital (<i>ibid</i> .)”
P7	<p>Para assegurar a implementação bem-sucedida de uma estratégia digital, tirando partido dos seus efeitos numa organização, é necessário alinhar 4 dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização de tecnologias 2. Mudanças Estruturais 3. Mudanças na Criação de valor 4. Aspetos Financeiros <p>Mitroulis & Kitsios, 2019,p. 205</p> <p>De que forma a Sonae Sierra alinhou estas 4 dimensões de maneira a conseguir manter a atividade dos seus centros comerciais durante os períodos de confinamento?</p>	<p>Avaliar a resposta da Sonae Sierra à pandemia da COVID-19, ao nível da implementação sua estratégia digital, utilizando as 4 dimensões de Mitroulis & Kitsios.</p>	<p>“A implementação da estratégia digital refere-se à forma como as empresas traduzem a estratégia digital formulada num plano concreto e num conjunto de ações (Rothaermel, 2017 <i>apud</i> Correani et al., 2020, p. 39). A implementação cuidadosa é crucial para assegurar a coerência entre as acções da empresa e os objectivos definidos na formulação inicial da estratégia (<i>ibid</i>). De facto, o conhecimento existente pressupõe implicitamente que, uma vez definida uma estratégia, se seguirá a sua implementação²⁰ (<i>ibid</i>). Contudo, a prática empresarial mostra que este nem sempre é o caso, e os conselhos de administração não obtêm qualquer benefício das estratégias digitais se não conseguirem implementá-las eficazmente (Beer & Eisenstat, 2000).”</p> <p>“Estudos prévios indicam que a implementação eficaz da estratégia digital é mais crítica para evitar falhas na T.D. do que a boa formulação da estratégia: por um lado, uma implementação precisa permite a adaptação a condições em evolução, corrigindo, assim, uma formulação imprecisa, mas, por outro lado, uma boa formulação não tem qualquer valor se</p>

			não for devidamente executada (Correani et al., 2020, p. 39).”
P8	A pandemia reforçou e originou novos hábitos de consumo. Quais desses hábitos afetaram mais o modelo de negócio dos centros comerciais? Justifique.	Relacionar a mudança dos hábitos de consumo com o desenvolvimento de novos modelos de negócios digitais nos centros comerciais.	“O comportamento dos consumidores mudou, como resposta à revolução digital (<i>ibid</i>). Os números do mercado mostram que os consumidores estão a mudar as suas pesquisas para lojas <i>on-line</i> , e os pontos de contacto digitais têm um papel importante no percurso do cliente, afetando tanto vendas <i>on-line</i> como em espaços físicos (Kannan & Li, 2017). Com o apoio de novas ferramentas de pesquisa e meios de comunicação social, os consumidores tornaram-se mais informados, habilitados e ativos (Grönroos & Voima, 2013; Lamberton & Stephen, 2016; Verhoef et al., 2017; Beckers et al., 2018), estando, aqui, inserida a importância da componente de co-criação de valor.”
P8.1	De que forma a crescente tendência para o consumo <i>on-line</i> confronta com o consumo em espaços físicos, nomeadamente nos centros comerciais?	Compreender de que forma hábitos de consumo, como a compra eletrónica, poderão ameaçar a atividade dos centros comerciais.	“ <i>The doom and gloom of traditional high street retailers and shopping centers is well documented and a consequence of changing consumer behavior. Amazon already accounted for nearly 37 cents out of every dollar that U.S. consumers spent on-line in 2018 demonstrating that on-line shopping is rapidly killing the high street and shopping in stores. But when you analyze why, it’s not just price and convenience, it’s the whole experience of shopping on-line that has won consumers over. The key word here is experience: think next day delivery, rapid payment, fast one click checkout,</i>

			<i>suggested complimentary products associated with your purchase, predicting your next purchase, timely promotions and offers, easy returns, on-line reviews and recommendations (Vindel, 2019)."</i>
P9	Através do programa "KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US", a Sonae Sierra criou um Sistema de apoio à transição para o digital para os seus lojistas. Existe algum caso particular que evidencia a importância e sucesso deste programa?	A Sonae Sierra concebeu uma estratégia digital para ajudar os seus os lojistas a reabrirem os seus negócios à luz da pandemia de coronavírus, que dá prioridade à segurança e conforto dos visitantes, ao mesmo tempo que dá aos retalhistas e proprietários a oportunidade de recomeçar e recuperar. O programa "KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US" comportou uma série de medidas, principalmente digitais, de forma a apoiar os diversos <i>stakeholders</i> num cenário disruptivo como o da pandemia.	N.A.
P10	Que medidas digitais do programa "KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US" destaca? Justifique. Listagem de medidas: 1. Marketplace DOTT 2. Sonae Sierra Drive in 3. Traffic Counter Service 4. Nafila.pt 5. Digital Communication Programme 6. <i>Sierra Business Insights Newsletters</i>	Avaliar a pertinência e sucesso das medidas digitais aplicadas pela Sonae Sierra.	N.A.

P10.1	Das medidas acima referidas, quais é que poderão passar a integrar o modelo de negócios dos Centros Comerciais num período pós pandémico? Justifique.	Compreender quais as medidas adotadas que registaram bons resultados e, por isso, se poderão manter na estratégia digital do futuro e quais as que, pelo contrário, tem uma ação limitada ao período pandémico.	N.A.
P10.2	De que forma a parceria Sonae Sierra + DOTT foi uma mais-valia no combate às dificuldades impostas pela pandemia?	Focar a importância das plataformas digitais e <i>e-commerce</i> como novo modelo de negócio no âmbito da pandemia da COVID-19. Considerar a postura estratégica da Sonae Sierra em relação ao <i>e-commerce</i> .	N.A.
P10.3	Esta parceria poderá ser um indicador da aproximação do modelo do negócio dos centros comerciais ao <i>e-commerce</i> ?	Avaliar a possibilidade de uma mudança permanente do modelo de negócios tradicional dos centros comerciais → Modelo de negócios híbrido (Espaço Físico + Plataforma Digital/Marketplace)	<i>“Well, the Future of Retail 2030 report by the CBRE suggests that shopping centers of the future will become just “centers” by reinventing themselves as mixed-use destinations and adding healthcare, educational and leisure uses. Why? Because these days you don’t just go to the shopping mall for retail therapy, you go for the experience, and this is where technology has an instrumental role (Vindel, 2019)”</i>
P11	Como é que o seu departamento, em particular, contribuiu para as medidas de Transformação Digital aplicadas pela Sonae Sierra?	Compreender quais os contributos específicos de cada departamento da Sonae Sierra neste processo de transformação digital.	N.A.
P11.1	De que modo as práticas de trabalho dentro do seu departamento foram impactadas pela pandemia e pela necessidade consequente de uma	Avaliar o impacto da pandemia e da Transformação Digital nos hábitos de trabalho de cada departamento.	N.A.

	reformulação da estratégia da empresa?		
P11.2	Dessas práticas, quais deverão ser mantidas no futuro e quais deverão terminar assim que a pandemia acabe? Porquê?	Perceber quais práticas de trabalho cada departamento gostaria que continuassem, mesmo após o fim da pandemia.	N.A.
P12	Num ambiente cada vez mais digital, quais as vantagens dos centros comerciais enquanto espaços físicos?	Considerar a viabilidade dos modelos de negócio cuja atividade se centra em espaços físicos	<p>“Contudo, o setor dos centros comerciais está a passar por mudanças significativas, e os locais que prosperarão no futuro serão aqueles que atraíram e mantiveram as marcas de comércio a retalho mais capazes digitalmente, que por sua vez desenvolveram a capacidade de comercializar através de múltiplos canais. Fulgoni (2014) identificou prioridades para as empresas do setor que pretendem comercializar em parceria com plataformas digitais: eliminar silos e criar experiências sem falhas para os consumidores ao longo de todo o trajeto da compra; aumentar as oportunidades de interagir digitalmente; analisar e medir o comportamento dos consumidores em todos os pontos de contacto, a fim de desenvolver uma compreensão profunda e perspicaz do que está a conduzir as escolhas dos compradores e as decisões de compra.”</p> <p>“As compras pela Internet permitem tipicamente uma maior escolha e conveniência a um preço mais baixo. Isto significa que os centros comerciais precisam de oferecer uma experiência diferente e mais envolvente através de múltiplas demografias, a fim de permanecerem relevantes. Com isto em mente, Mike Watkins, Chefe de Vendas</p>

			e Business Insight, Nielsen UK, sugeriu " <i>shopping centres are the only true destination shopping trip</i> ". (Ellis-Chadwick, 2018)
P13	A pandemia da COVID-19 tornou os centros comerciais mais resilientes? Justifique.	Avaliar a resiliência dos Centros comerciais e a sua capacidade de manter atividade no futuro.	<p>“Um estudo realizado pelo Banque France comparou em que medida é que as empresas foram capazes de manter a sua atividade durante o período de confinamento de abril de 2020 e, depois, de novembro de 2020. Concluíram que, desde abril, as empresas tiveram tempo para implementar tecnologias digitais nos seus modelos de negócio e, por isso, estavam mais preparadas e resilientes perante as novas restrições impostas em novembro (Borrett, 2020).”</p> <p>“Aqueles que forem capazes de reconhecer a importância de uma estratégia para o digital e conseguirem implementá-la de forma efetiva tornar-se-ão mais resilientes perante cenários altamente disruptivos que possam surgir.”</p>
CONSIDERAÇÕES FINAIS			
P14	De que forma avalia a adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico e que considerações este setor deve ter num futuro pós-pandemia?	Dar a oportunidade ao entrevistado de fazer observações sobre o futuro dos centros comerciais e acrescentar informação relevante à discussão,	N.A.
P15	Considerando o que aqui discutimos, gostaria de acrescentar algum comentário?	Encerrar a entrevista.	N.A.

Anexo F

Entrevista para fins de recolha de dados primários

Vera Nóbrega – Departamento de Comunicação e Marca da Sonae Sierra

1. O que é que entende por Transformação Digital e qual a importância desta transformação para as organizações?

A transformação digital está agora na berra, devido ao contexto que vivemos, mas já é uma coisa que acontece há muitos anos. Este ambiente forçou a uma série de alternativas que tem a ver com o contexto específico: falamos sobretudo de reuniões on-line, de processos de aplicações colaborativas digitais. Por um lado, permitiu a quem está por trás destas ferramentas crescesse de uma forma exponencial nos últimos tempos. Eu entendo por transformação digital tudo aquilo que é a introdução de determinada ferramenta tecnológica que permita de certo modo a simplificação de processos – para mim faz sentido quando está associada a uma missão e tem que estar muito claro o seu objetivo. Acho muito difícil termos nas organizações atuais processos puramente analógicos.

2. Concorda que, a par da Transformação Digital, é necessário a implementação de uma estratégia digital nas organizações?

Sim, precisamente – tem de haver uma utilidade, um propósito. Por mais poder económico que se tenha, e há ferramentas digitais económicas e fáceis de implementar, não é por aí, mas uma empresa com dinheiro infinito não vai desatar a comprar ferramentas digitais sem ter um objetivo, uma estratégia e ver uma mais-valia nisso. Acho que em termos do que vier para melhorar a nossa vida, deve ser bem-vindo. A tecnologia deve estar ao serviço da empresa, ao serviço das pessoas, ao serviço dos processos, e não o contrário, porque se não tiveres uma estratégia para quele processo existir, és tu que estás refém da tecnologia e não te está a servir.

3. Considera que a capacidade digital dos líderes é importante para a implementação de uma estratégia digital? Com a pandemia, considera que os líderes passaram a ver a transformação digital de outra forma?

É muito importante que os líderes compreendam a transformação digital, porque é um objetivo da empresa. Os líderes identificaram essa lacuna, perceberam essa necessidade

e encetaram os meios para fazer acontecer. A Sierra nasce como uma empresa internacional e, por isso, desde cedo que se debate com distâncias físicas e desde cedo que nós temos capacidade para reunir, por exemplo, por vídeo e para trabalhar à distância – tenho colegas que estão em Espanha ou na Alemanha. A empresa sempre fez questão que os seus colaboradores tenham uma boa base para estarem a trabalhar de onde quer que estejam.

4. De que forma a Sonae Sierra passou a encarar a estratégia digital, no contexto de pandemia?

Partindo do meu trabalho, que tem muitos poucos processos analógicos, e os que temos acho que vão continuar a ser analógicos mesmo após a pandemia (ainda que, para mim, este mundo pós pandemia ainda seja um conceito um pouco abstrato, ainda não consigo avaliar o impacto). Exemplos de processos analógicos são, por exemplo, o brainstorming, o planeamento, avaliação de performances, reuniões com chefias, que são coisas que continuam a beneficiar bastante do contacto das pessoas. A pandemia forçou, e eu fico muito espantada com a reação, ou obrigou muitas empresas a colocar os seus colaboradores a trabalhar a partir de casa de um dia para o outro. Eu creio que a sierra reagiu muito bem, muito rápido, arranjou as ferramentas necessárias, mas já tinham uma boa base implementada previamente. Imagino que para outras empresas tenha sido um caminho mais tortuoso.

5. Na sua opinião, quais os obstáculos que os centros comerciais enfrentavam antes da pandemia, enquanto espaços físicos?

A grande ameaça que já estava a pairar continua a mesma, ou seja, não sinto que a vida dos centros comerciais, a par das restrições de tráfego e encerramento das lojas (os dramas despoletados pela COVID-19), tenha alterado porque a ameaça que tínhamos, continuamos a ter, que é o *e-commerce*: se ela ganhou muito mais força? Ganhou. Antes da pandemia, nós utilizávamos a experiência, a realização de eventos, tudo o que pudesse gerar tráfego, como aumentar food court, como medidas para combater o *e-commerce* e atrair clientes aos espaços físicos. Nos últimos anos, as pessoas já não vão ao centro comercial para fazer compras, vão para ter uma experiência e acho que isso a pandemia não alterou. Talvez tenha contribuído para que as pessoas que não compravam on-line, passassem a fazê-lo com muito mais frequência.

6. De que forma os centros comerciais podem fazer face a esta tendência do crescimento do consumo on-line?

Os espaços comerciais têm de fazer frente a esta tendência, sem dúvida, e eu acredito na estratégia que tem vindo a ser implementada. A COVID-19 aqui não acrescenta em nada, porque os centros comerciais já estavam perante um desafio muito grande: o crescimento do *e-commerce* era uma coisa real, e a motivação das pessoas para se deslocarem ao centro comercial já não era ir fazer compras. E isso é um bocadinho paradoxal, mas o c.c já estava com uma necessidade de se reinventar a si próprio e de mudar o sentimento de novidade, tornando-se muito mais um local de experiência, de cultura. Acho que isto tem de continuar. Estivemos no NorteShopping e vimos o CookBook, a zona premium “Galeria” que representa muito bem esta capacidade de ouvir o consumidor. Já não é uma estratégia infalível a de colocar lojas no centro comercial e esperar que as pessoas visitem – é preciso personalizar, criar a experiência que o consumidor que ter nestes espaços.

7. Das medidas do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, há alguma ou algumas que mereça especial destaque? Porquê?

Eu, destas medidas, para mim a parceria com o DOTT é a mais importante. Pode não ter sido a que teve melhores resultados, não sei, porque a verdade é que a DOTT não consegue concorrer com uma Amazon ou com as lojas on-line das próprias marcas. Mas tenho que destacar esta porque ela quase que faz uma democratização do digital para os nossos lojistas. Tens as grandes cadeias, grandes lojistas de moda, e todas elas têm uma loja on-line, mas os mais pequenos não tinham acesso – assim passaram a ter a mesma vantagem.

8. Essa medida da DOTT, e as outras do mesmo programa, são medidas que devem continuar a pautar o modelo de negócio dos centros comerciais num contexto pós-pandémico?

Sim, há muitas ferramentas que foram implementadas durante a COVID-19 que eu acho que têm tudo para perdurar no tempo, com ou sem pandemia. A medida da DOTT pode não perdurar exatamente nos trâmites em que está desenvolvida neste momento, a choq eu poderá evoluir para um processos semelhante ao que temos no brasil: cada centro comercial tem a sua loja on-line onde podes comprar todos os produtos de todos os lojistas – é quase uma

experiência omnicanal completa. Acho que podemos evoluir para uma coisa mais dentro destes moldes, mas a DOTT foi uma forma eficaz de resolver um problema de forma muito rápida. A monitorização do tráfego, os “pick up points”, os cacifos, vai ser para ficar e até para evoluir para coisas mais sofisticadas. Este tipo de iniciativas nasce de uma pressão muito grande para conseguir dar respostas a uma necessidade muito específica e acredito que as coisas sem a pressão da COVID-19 poderão evoluir para modelos mais trabalhados.

9. Como é que o departamento de comunicação contribuiu para as medidas digitais da Sonae Sierra?

Participámos em algumas das iniciativas do programa “Kepp your business safe, stay online with us”, nomeadamente na *newsletter* semanal e, também, na comunicação com lojistas através da “Sierra Update”. Também, claro, na comunicação e gestão emocional dos colaboradores com as *newsletters* internas, como a “Horizons”. Foi importante para nós assegurar um apoio interno aos colaboradores mais eficaz, principalmente aqueles em que ficaram em situações mais sensíveis. Na comunicação em particular assim que acontece a pandemia, comecei a fazer comunicações sobre assuntos em que ainda não havia muita informação, por exemplo, “o que é este vírus?”, a etiqueta respiratória, lavagem e mãos, máscaras a usar (já o tínhamos feito coma legionela) e também elaboramos um manual de contingência na possibilidade, que se veio a confirmar, da situação escalar para uma pandemia. Este manual foi publicado e disponibilizado para todos os colaboradores e escritórios com instruções específicas e foi realizado em parceria com o departamento de sustentabilidade.

10. Quais é que considera ser, neste ambiente digital, as maiores vantagens do centro comercial enquanto espaço físico?

Enquanto espaço físico, o centro comercial tem vantagens e continua a fazer sentido existir o espaço físico – o digital e o espaço físico são complementares. A Sonae Sierra nunca esteve contra a tecnologia, pelo contrário, sempre tentou que a tecnologia estivesse ao serviço da empresa. O digital tem de melhorar a experiência do utilizador no centro comercial.

11. Há alguma diferença na resiliência dos centros comerciais entre a primeira vaga de confinamento e a segunda vaga?

O primeiro confinamento é uma coisa completamente abstrata e pautado por um cenário apocalíptico. A segunda vaga já traz um conhecimento prévio, e isso vale para as empresas e pessoas. A própria relação dos consumidores com os centros comerciais mudou bastante quando comparada abertura após a primeira vaga e a abertura após a segunda vaga. A segunda abertura coincide com o início dos saldos e as pessoas sentiam que estavam a perder, havia uma vontade notória das pessoas regressarem aos centros comerciais, regressarem a uma rotina mais normal - o facto das pessoas estarem privadas de normalidade pode fazer com que haja um maior crescimento dos centros comerciais. Em consequência, eu acho que os centros comerciais nunca vão morrer. Acho que pode acontecer que centros comerciais tão grandes como o Colombo deixem de fazer sentido, e isso não é uma coisa necessariamente má. Dependerá sempre do perfil do consumidor. Fará talvez sentido, como está a acontecer no CityLife, aproveitar área do centro comercial, para criar espaços de “co-working”, uma vez que há tanta gente a trabalhar de forma remota. Desde que exista a capacidade de os centros reagirem ao que são as necessidades do momento, acho que sem dúvida os centros vão se tornar cada vez mais resilientes e capazes de enfrentar tudo o que possa vir.

Anexo G

Entrevista para fins de recolha de dados primários

Rafael Pelote – Departamento de *Intelligence* e Estratégia da Sonae Sierra

1. Como define Transformação Digital e porque é que ela é importante, ou não, nas Organizações?

A Transformação Digital é um processo evolutivo de processos mais arcaicos para processos mais na base digital, é sobretudo a adaptação de processos que a empresa tem de plataformas analógicas para digitais.

2. À luz do contexto atual de pandemia, considera que os processos de Transformação digital se tornaram mais importantes do que nunca nas empresas?

Claro! Nós verificamos que uma das consequências da COVID-19 é aquilo que podemos designar como “no touch society”. Uma sociedade nas quais não podemos contactar, tudo aquilo que fazíamos que envolvia contacto, com tato, teve de ficar de alguma forma constrangido, mas a necessidade intrínseca mantém-se e as ferramentas digitais vieram para facultar soluções. Um exemplo claro disso, é o facto de estarmos a ter esta conversa via zoom, uma vez que num contexto normal seria, provavelmente, de forma presencial, num escritório.

3. O Rafael concorda com a premissa de que uma estratégia para o digital é uma ferramenta essencial ao sucesso das organizações?

Absolutamente. Mas já era antes da pandemia. Se nós dissermos que o impacto da pandemia foi disruptivo, eu diria que isso é apenas uma meia-verdade, porque ela não foi tão disruptiva assim. O que ela veio ser foi um acelerador de fenómenos já existentes, que já se vinham a apresentar, e que de alguma maneira a COVID-19 catalisou. Disrupções houve, como é óbvio, mas algumas delas assumimos que vão ser apenas temporárias. Claro que existem outros processos, que já vêm de trás, que cresceram com a pandemia e vão continuara a evoluir, por exemplo o e-commerce – que é uma realidade que começou há muitos anos, não é de agora nem foi criada pela pandemia. O que sentimos é que, de repente, por força do *e-commerce*, há um ajustamento do nível basal destes fenómenos.

4. Enquanto líder, como é que o Rafael começou a olhar para as suas competências tecnológicas e para o impacto das mesmas no combate aos efeitos adversos da pandemia?

Se eu considerava ter algumas competências digitais antes da pandemia, eu hoje, contra mim falo, considero-me quase um ignorante no que toca às novas tecnologias que vieram impactar a sociedade. Eu sou um adepto do digital nas suas várias dimensões, e em termos daquilo que é a gestão do negócio, o mercado sofisticou-se de uma maneira muito significativa. E de facto nós temos que estar atentos a um conjunto de tecnologias que surgem de repente e que evoluem de forma ultrarrápida, e que podem ser determinantes para o negócio, e por isso não devemos descartar. No meu negócio ou área em concreto, que é a área de pesquisa de mercado, nós vivemos os claramente um “tipping point”, um momento disruptivo naquilo que são as propostas de valor. Eu vou dar um exemplo muito concreto: há alguns anos, começava -se a falar da dificuldade que era fazer estudos de mercado a consumidores através de ferramentas como o telefone, isto porque de repente as pessoas deixaram de ter telefones fixos, passou a ser muito difícil controlar amostras, enfim, todo esse paradigma mudou e essas ferramentas mais tradicionais ficaram em risco. De repente surge um conjunto de ferramentas tecnológicas e uma abertura por parte de organizações terceiras, em que elas próprias, por fenómenos que lhe são intrínsecos ao seu negócio base, nos conseguem fornecer a informação que nós necessitamos sem contactar diretamente com o consumidor, através das ferramentas digitais. Eu consigo saber, neste momento, quantos turistas estão nos centros comerciais apenas e só pelos registos dos seus telemóveis nas antenas dos operadores com as quais assistem acordos de roaming. No colombo consigo dizer que esta semana visitaram o centro x mil pessoas, as horas que passaram no centro, o “breakdown” por nacionalidades, há quanto tempo estão em Portugal e que para além de irem ao colombo, foram ao vasco de gama. Ou seja, sem falar diretamente com eles consigo obter um conjunto de informação e de repente eu tenho muito mais riqueza de dados apenas e só utilizando fontes externas com as quais eu posso criar relações de parceria, relações de negócio. Quem diz isto, diz também a possibilidade de pagamentos automáticos através das redes multibanco, ou através de painéis construídos em cima de apps. Há uma manancial de tecnologia digital que vem alterar completamente o paradigma daquilo que

é a construção do conhecimento. Nós construíamos conhecimento em cima de informação e essa informação em dados e esses dados eram recolhidos de uma determinada maneira. Hoje, o paradigma mudou.

5. Que desafios ou obstáculos os centros comerciais enfrentavam antes da pandemia?

O centro comercial tal como eu o conheci há 30 anos, morreu – não faz sentido. O Cascais Shopping, o nosso primeiro grande centro comercial, “out of town”, construído nos anos 90, é um conceito que hoje não faz sentido. Portanto, há uma série de fatores que já vinham a acontecer, alguns deles de âmbito digital, outros nem tanto, que vieram ajudar a que este paradigma tivesse alterado. Desde logo o tema da urbanização, a forma como as cidades têm crescido e evoluído e a necessidade de proximidade. Neste momento, ninguém tem a disposição de se meter num carro meia hora para ir até ao shopping se puder sair de casa e ir a pé e encontrar aquilo que necessita em 10 minutos – o tal conceito que hoje se fala muito de “15 minute city”, em que nós vivemos em aglomerados urbanos onde encontramos tudo a uma distancia de 15 minutos a pé; é um bocadinho o conceito de cidade de futuro e é aquilo que faz sentido porque as pessoas perceberam que o seu tempo vale muito mais do que aquilo que estão disponíveis para investir em termos de deslocação. Depois, temas como a própria presença dos lojistas nos canais digitais. De repente, os lojistas tornaram-se eles próprios retalhistas, os dinamizadores de toda a tecnologia digital, de forma a criar presença num canal que está em crescimento e nós vemos que, embora as operações de *e-commerce*, a grande maioria delas não seja ainda rentável por causa da questão logística, não há nenhum retalhista que não ambicione vir a ter rapidamente, se ainda não tem, uma operação de âmbito digital - e isto afeta os centros comerciais e de que maneira! Vamos imaginar, por exemplo uma cadeia grande, como a Zara, que pertence ao grupo Inditex, e que tem uma estratégia que passa por vir a fechar lojas, porque o digital consegue cobrir essas localizações (durante a pandemia anunciaram o fecho de mais de 2.000 lojas a nível global em centros comerciais de nível 2 e nível 3, por isso menos relevantes), porque de facto o digital vai conseguir suprimir a necessidade dos consumidores. Em contrapartida, e mostrando aqui a importância do espaço físico, anunciaram a abertura de 400 lojas e showrooms em centros de nível 1. Portanto, tudo isto também veio de certa forma alterar o centro comercial como o conhecíamos. Depois o tema da mobilidade. Nós antigamente pegávamos no carro e

conduzíamos meia hora até ao shopping. Hoje em dias já temos problemas relacionados com a nossa consciência ambiental e há muita gente que optou até por não ter carro. Não tanto em Portugal, mas cá chegará em 20/30 anos – só uma minoria é que vai optar por continuar a ter carros. Isso passa pela utilização de ferramentas digitais pela utilização de uber e outras plataformas de transporte, utilização de transportes públicos, bicicletas, trotinetes, que naturalmente vão ter implicações na proximidade e que contribuem para a morte do modelo tradicional dos centros comerciais. Depois há um tema que tem a ver com o trabalho e as formas de trabalho, que vai ter uma influência muito grande naquilo que serão os centros comerciais e que já existia num passado recente – as pessoas já não estão cingidas ao ciclo tradicional de vida, a lógicas das 8 horas de escritório, as duas horas de commuting – as pessoas querem poder trabalhar a partir do jardim, da casa de férias, ou num centro comercial, ou da sua casa que é totalmente distinta das casas da minha geração. Querem ter facilidade de encontrar zonas de co-working. Tudo isto são formatos que têm a ver como vai ser o estilo de vida daqui para a frente e que foi muito afetado pela Covid. Os centros vão ter que estar próximos das pessoas e acomodar essas necessidades, que até aí não existiam: fornecer espaços de trabalho, oferecer espaços onde a pessoa possa ficar a trabalhar e a comer ao mesmo tempo, ou até reunir-se com a sua equipa num espaço com mais privacidade.

6. Assim sendo, parece-me que os processos do digital já estavam presentes mesmo antes do começo da pandemia. Gostaria de saber de que forma, em específico, a Sonae Sierra respondeu através da sua estratégia digital às restrições impostas pela pandemia, como, por exemplo, o distanciamento social?

A Sonae Sierra fez muitas coisas. A primeira foi o *Marketplace* digital para poder dar presença digital aos seus lojistas. Associou-se à DOTT para criar uma plataforma que permitiu aos clientes terem acesso aos seus lojistas sem se terem que deslocar aos espaços físicos. Nós aí, fomos muito rápidos a responder. Depois, a presença digital das regras e condições de visita, toda essa informação foi disponibilizada através dos canais on-line que os C.C. já tinham. Mais coisas... em alguns centros, como o colombo, há até um canal do WhatsApp para comunicar diretamente com o centro, para tirar dúvidas se podiam, por exemplo, ir ao continente, qual era o horário de abertura. Enfim, todas aquelas questões que são fundamentais e que eu acho que a determinada altura toda a gente percebeu que havia

restrições, mas que algumas coisas ainda podiam acontecer nos centros. Isto foi um ano e meio desastroso para os centros comerciais, mas ainda fomos capazes de fazer acontecer alguma coisa. O nosso principal objetivo foi o de conseguir chegar às pessoas e dizer-lhes “nós estamos cá para ajudar no que for preciso” e para dar informação – isto é no âmbito de *property management*, mas depois há por trás toda uma série de negócios, por exemplo o caso da Reify, onde tivemos de desenvolver todas estas temáticas para sermos capazes de as incorporar nos negócios dos nossos clientes. Este conhecimento depois translada para a arquitetura, planeamento dos espaços, estudos de mercado e hábitos de consumo.

7. Depois da pandemia, quando finalmente as restrições acabarem, e os centros comerciais voltarem à sua “normal atividade”, quais destas medidas, se é que algumas, poderão continuar?

Eu acho que infelizmente o mundo nunca mais vais ser igual apesar de algumas coisas recuperarem o seu rumo normal. Eu tenho um grande desejo de retomar o contacto, mas há pessoas que vão ter muita dificuldade em voltarem ao contacto, especialmente nos espaços fechados, e que por isso este tema vai estar muito ligado aos espaços físicos fechados, e sobretudo ao medo do desconhecido. Acho que há muita gente que vai continuar a usar máscaras nos aeroportos, centros comerciais e faz sentido, sim, manter algumas das medidas adotadas na pandemia e transportá-las para o futuro. No entanto, acho também que devemos lutar para poder regressar a uma vida normal e termos contacto com as pessoas, porque nos faz muita falta enquanto seres humanos, o afeto.

8. Como é que os eu departamento, em particular, contribuiu para as medidas de transformação digital na Sonae Sierra, nomeadamente neste período da pandemia?

Nós fomos os primeiros a reagir com a sistematização e disseminação de conhecimento interno. Imediatamente após a declaração da pandemia e após ficarmos confinados, com o trabalho remoto, fizemos uma *newsletter* interna que divulgámos durante semanas, onde fizemos o acompanhamento daquilo que eram os principais insights e notícias que as principais fontes iam lançando sobre o tema. Não só aquilo que se passava nos setores de retail estate, mas também acompanhámos o que era partilhado por fontes mais generalistas e de consultoras globais. A segunda coisa que fizemos foi tentar converter este *know how*

em propostas de valor para aquilo que era o nosso negócio em concreto. E aqui estou mesmo a falar da Reify. Produzimos propostas para quem está no mercado da habitação, do “student housing”, dos centros comerciais – como é que vai ser o centro comercial do futuro?

9. De que modo as práticas de trabalho, dentro do seu departamento, foram impactadas pela pandemia?

Isto é uma questão complicada de responder, tudo tem as suas vantagens e desvantagens, O desafio vai ser encontrar o ponto de equilíbrio. Ainda hoje estava a falar com uma colega que já regressou ao escritório em peso. Eu pessoalmente acho que não devíamos regressar já, mas acho que é importante termos tempo de interação no escritório em equipa. Naquilo que à minha equipa diz respeito, não há necessidade de voltar os cinco dias por semana – a solução seria um regime misto, mas percebo que haja equipas que preferem trabalhar no escritório, porque também há uma maior possibilidade de controlo, na sua componente positiva, claro.

10. Para finalizarmos a nossa entrevista, no ambiente cada vez mais digital, qual é que é a vantagem dos centros comerciais enquanto espaços físicos e que considerações este setor deve ter no futuro?

O centro comercial, apesar de tudo, é um local seguro nas suas várias dimensões. E naturalmente que ele vai ter que se ajustar e evoluir, mas o objetivo enquanto espaço físico é sempre esse: fazer com que as pessoas se sintam seguras, confortáveis e integradas. O que naturalmente tem sempre vantagens sobre outros canais – no canal digital não há interação, não há experimentação, é sempre muito limitado nesse ponto de vista. Os espaços abertos nos C.C ganharam importância, apesar de termos a tendência de nos focarmos muito no produto do início dos anos 20/30, onde o centro era um espaço fechado. O c.c do século XXI vai ser um produto muito distinto, muito luminoso, provavelmente muito mais verde.

11. Portanto, é possível haver aqui uma parceria entre a esfera digital e a esfera física dos centros comerciais?

De todo! O digital é absolutamente crítico para os centros comerciais e os centros comerciais têm tudo a ganhar com a incorporação das ferramentas digitais e não só a nível do que é a facilidade da visita, é também a utilização do espaço em si, da utilização de ferramentas que

possam trabalhar e tornar o espaço mais atrativo – sistemas de monitorização do ambiente, temperatura, climatização, de decoração, de comunicação, Tudo isso, o digital traz melhorias significativas ao espaço físico.

Anexo H

Entrevista para fins de recolha de dados primários

Nuno Alves – Departamento de Inovação da Sonae Sierra

1. O que significa, para si, Transformação Digital?

Na minha opinião, transformação Digital é o processo ou conjunto de processos que as empresas desenvolvem, utilizando tecnologias digitais para solucionar problemas existentes. No fundo estamos a falar de melhorar o desempenho e a resiliência da nossa empresa através da utilização de tecnologia. O nosso setor foi pródigo nesta transformação digital. Se olharmos para a década passada (ou um pouco mais) víamos um centro comercial muito tradicional com pouca utilização de tecnologia nas suas principais atividades, apesar da internet ter aberto algumas barreiras muitos anos antes. A evolução tem sido significativa nos últimos 2 ou 3 anos, onde começamos a ver a utilização de tecnologia para melhorar o desempenho de um centro. Seja essa melhoria em termos operacionais, como por exemplo a utilização de máquinas e robôs para limpeza dos centros, ou camaras para identificar o perfil de pessoas que entram nos nossos centros. Seja a melhoria também ao nível da experiência e da criação de valor para os nossos clientes, que no fundo são dois, os nossos lojistas e os nosso visitantes (que também são clientes dos nossos lojistas). Falarei mais à frente sobre este ponto da experiência, mas enquanto um centro comercial da década passada era um local onde as pessoas podiam comprar tudo, atualmente é muito mais que isso... é um destino, é um local onde eu posso ter várias experiências para além da compra em si. Estamos a falar de experiências de realidade virtual, omnicanal...

Se olharmos para os nossos próprios lojistas, também eles já perceberam que o mundo mudou e que têm que se adaptar a uma realidade em que as pessoas podem comprar tudo on-line e pesquisar imensas fontes antes de efetuar uma compra.

2. À luz do contexto atual de pandemia, qual a importância da Transformação Digital para as Organizações?

Esta pergunta é superinteressante, e a resposta também tem uma particularidade... a transformação digital não foi | é apenas relevante em tempos de pandemia... é sempre fundamental. Mesmo antes pandemia já começávamos a ver alguns sinais de que uma transformação no setor dos centros comerciais era fundamental. Sinais vindos especialmente

dos EUA, que apesar de ser um mercado muito diferente do europeu (ex. os centros comerciais são mais department stores do que propriamente um conjunto de lojistas organizados de acordo com um determinado mix... para além de nos EUA o número de pessoas por M2 de GLA (gross lettable area) ser muito superior ao nosso – Ou seja, o rácio de pessoas por m2 de área que se pode arrendar é muito superior) não deixou de dar algumas indicações. A pandemia apenas veio agravar ou acelerar esta situação. Já tínhamos também sinais do crescimento de *e-commerce*. Se bem que ao nível de *e-commerce* em PT e ES (os nossos principais mercados) a taxa de penetração e crescimento eram ainda inferiores a outros países da Europa, tais como a Alemanha por exemplo.

Assim podemos dizer claramente que a utilização da tecnologia veio ajudar e facilitar a transformação que se estava a avizinhar... e a pandemia acelerou este processo.

3. Concorda que uma estratégia para o digital nas organizações é crucial para o seu sucesso?

É claramente fundamental. Em primeiro lugar pensar em Digital sem ter uma estratégia é um erro. Uma evolução ou revolução digital não se faz através de um conjunto espartilhado de ações desgarradas, mas sim foco num conjunto definido de ações que permitem atingir o objetivo. É fundamental definir uma missão e visão digitais, depois os objetivos (longo prazo) necessários para atingir essa missão e depois um conjunto de ações anuais (curto prazo) para garantir que esses objetivos são atingidos.

Em segundo lugar, para que uma empresa mantenha a relevância do seu negócio (com aumentos de desempenho) e se diferencie dos seus concorrentes criando valor acrescentado para o seu negócio é fundamental ter uma estratégia digital.

Em terceiro lugar Digital e Inovação geralmente andam de mãos dadas. Assim se queremos ser inovadores uma estratégia digital deve fazer parte do plano de Inovação de Longo prazo.

4. De que forma é que as competências digitais e tecnológicas dos líderes afetam a implementação de uma estratégia digital nas Organizações?

Absolutamente verdade. Ou seja, acho que existe relação direta entre competências dos líderes e sucesso de uma transformação digital.

Basta olhar para a pandemia... para os sépticos do Ecomm a pandemia veio dizer que o Ecomm está a crescer e vai continuar a crescer, e que as empresas têm de se adaptar a isso e crescer juntamente com esta realidade. No nosso caso foi fundamental trabalhar em conjunto com a nossa administração de forma a entender que o futuro, sendo ele digital tem de ser acompanhado do nosso lado com uma estratégia que acompanhe essa mesma evolução. No caso da nossa estratégia digital foi fundamental obter aprovação e commitment do board.

Interessante também perceber as diferenças de realidade entre países... No caso do Brasil esta transformação digital e os próprio canais de ecommerce nasceram algum tempo antes neste país quando comparado com a Europa... e estou a falar da nossa própria empresa.

5. A pandemia deu um carácter de urgência à Transformação Digital. Como é que isso afetou a perceção dos líderes em relação à implementação de uma estratégia digital?

Exemplo: DOTT *Marketplace*... a necessidade de termos informação on-line para disponibilizar aos lojistas... há 2 anos atrás quando iniciei o meu caminho na inovação tentei implementar um projeto para termos dados em *real time* nos nossos centros sobre o numero de pessoas que estavam dentro dos centros... incluindo fluxo da sua visita com mapas de calor e tempo que as pessoas ficavam no centro... todos disseram que eu era louco e que não necessitaríamos disso... foi necessário chegar a pandemia para ver isso acontecer! Para além de informação em real time agora temos que informar os visitantes da ocupação nos nossos centros e parques de estacionamento.

6. Como é que uma estratégia digital nas Organizações pode ser uma ferramenta crucial para o combate aos desafios impostos pela pandemia?

As pandemias são imprevisíveis e em muitos casos difíceis de prever tal como esta do Covid 19. Tal como referi anteriormente, uma estratégia digital não tem como objetivo minimizar impactos de uma pandemia... tem sim como objetivos procurarmos manter constantemente a relevância e resiliência do nosso negócio!

Obviamente que se a estratégia digital fizer parte dos processos globais de uma organização, tanto melhor. É garantia que em situações anormais estaremos mais preparados para enfrentar desafios mais imprevisíveis.

7. Antes da pandemia, que obstáculos ou desafios enfrentavam os Centros Comerciais no que concerne ao seu modelo de negócio tradicional?

Tal como referiu o negócio dos centros comerciais é tradicional... e desse tradicionalismo têm aspetos positivos e negativos. Os negativos são:

- Pouco avessos à mudança e à evolução tecnológica;
- Modelos de negócio baseados em boas taxas de retorno em que muitas vezes limitavam o investimento para aspetos básicos da sua operação sem criar grande valor para o consumidor.
- A estrutura acionista do próprio ativo, ou seja o seu proprietário. Se for um investidor oportunista, ele estará pouco preocupado com o consumidor estando apenas à espera de um bom retorno (alguns fundos)
- Capacidade de inovação de quem gere o ativo em termos financeiros ou em termos operacionais.

8. De que forma as restrições impostas pela COVID-19 impactaram a atividade dos Centros Comerciais?

Impactaram muito, e a todos os níveis... ao nível:

- De quem gere financeiramente e operacionalmente o centro
- De quem detém o centro
- De quem tem os seus negócios no centro (Lojistas)
- De quem visita o centro
- etc

Mas acima de tudo a operação diária do centro comercial foi muito impactada, porque nos tivemos que adaptar a uma realidade completamente nova de um mês para o outro. Para dar um exemplo: Todas as principais equipas operacionais num centro foram impactadas na sua forma de trabalho, quer sejam eles da equipa de Limpeza, manutenção, segurança e gestão de resíduos. A maioria dos contratos e formas de trabalhar destas equipas tiveram que ser adaptadas à nova realidade. O próprio lojista teve um trabalho enorme também.

A própria atuação do governo em Portugal foi completamente desastrosa ao nível dos centros comerciais criando leis que se sobrepõem a contratos que foram realizados entre empresas privadas

9. Quais as implicações da pandemia no processo de Transformação Digital dos Centros Comerciais?

A principal implicação foi que veio acelerar a realização de determinadas atividades que tínhamos em plano a nível digital. Ou seja, sem querer ser exaustivo... se a nossa estratégia de inovação tem 6 áreas principais (onde o Digital é uma delas) e cada uma delas com o seu plano a longo e curto prazo de acordo com a estratégia definida, o que aconteceu foi que tivemos que dar prioridade aos projetos digitais que de alguma forma permitiam mitigar em maior medida os impactos da pandemia.

10. Perante o contexto pandémico, de que modo a Sonae Sierra respondeu à necessidade premente de uma reavaliação da sua estratégia digital?

A nossa estratégia em termos de Inovação já contemplava muitas iniciativas digitais. Uma das áreas de atuação era precisamente o Digital. A Pandemia mais uma vez veio acelerar a realização de iniciativas e redirecionar prioridades. Veio também fazer com quem num curto espaço de tempo tivéssemos que pensar em novas alternativas para fazer face a este desafio pandémico que apresentava características únicas, nomeadamente o facto das pessoas não poderem sair à rua.

Exemplo: no início da pandemia tivemos que criar um grupo de trabalho específico para identificar iniciativas para mitigar os respetivos impactos. Foi dessas sessões, e não só que surgiram algumas das iniciativas que falaremos mais à frente.

11. A pandemia reforçou e originou novos hábitos de consumo. Quais desses hábitos afetaram mais o modelo de negócio dos centros comerciais? Justifique.

O principal foi o e-commerce (derivado do facto de não poderem sair de casa... ou seja, conveniência), ou seja a taxa de crescimento e penetração do e-commerce vieram trazer alterações significativas no nosso negócio. Hoje as pessoas utilizam muito mais o e-commerce e efetuam pre-pesquisas na internet antes de comprar no físico.

Veio trazer também alterações ao nível de saúde e segurança que vieram para ficar, nomeadamente aposta em limpeza e desinfeção mais frequente.

A um outro nível veio também provocar alterações na proposta de valor que um centro comercial tem na vida de um visitante. Antigamente o centro comercial era visto como um local onde eu conseguir comprar diversas coisas num mesmo local de forma mais rápida e prática.

Hoje um visitante vê um centro comercial (e vai ver no curto espaço e tempo) como um local onde quer ter uma experiência de visita muito mais que apenas um local para comprar coisas. Eu irei ao centro comercial porque posso levar a família a um concerto (no centro) e depois posso ficar a jantar e ter uma atividade de lazer no próprio centro, seja ela escalada ou laser tag com a família.

12. De que forma a crescente tendência para o consumo on-line confronta com o consumo em espaços físicos, nomeadamente nos centros comerciais?

É uma nova realidade na qual temos que viver e que nos adaptar. Obviamente que o On-line veio reduzir o Share of Wallet das famílias (se compro no on-line, não vou comprar no físico), ou seja, o dinheiro que as pessoas têm disponível para comprar coisas. Veio reduzir porque existe um novo canal de comercio mais conveniente...contudo sem agradar a todos, porque não se consegue experimentar nem ver os artigos

No fundo temos que garantir uma experiência omnicanal para os nossos visitantes em que possamos minimizar estes impactos e eventualmente crescer com ele oferecendo novas propostas de valor para os nossos visitantes.

É também fundamental termos um contacto muito próximo com os nossos lojistas de forma a garantir que eles têm perfeita noção do caminho a percorrer e da transformação necessária, para não perderem relevância.

13. De que forma a parceria Sonae Sierra + DOTT foi uma mais-valia no combate às dificuldades impostas pela pandemia?

Consideramos que foi uma mais-valia e ajudou neste processo, apesar de ter sido um caminho complicado e arriscado. Arriscado na medida em que estávamos a criar um canal concorrente aos nossos próprios centros comerciais.

Mas efetivamente era a única solução possível para ajudar os nossos lojistas a sobreviver, dado que, o canal de venda físico estava fechado.

A própria aprovação deste projeto junto dos proprietários de alguns centros foi uma tarefa complicada. Mas de forma geral, acreditamos que foi uma boa solução para garantir que os nossos lojistas sobreviviam.

14. Esta parceria poderá ser um indicador da aproximação do modelo do negócio dos centros comerciais ao *e-commerce*?

Certamente. É inegável que os dois vão existir e como tal o desafio que se coloca agora é desenvolver a melhor estratégia onde os dois coabitam entre si. Tanto nós como os nossos lojistas têm agora o desafio de se adaptarem e criar os melhores mecanismos para que os clientes tenham uma experiência omnicanal.

15. Como é que o seu departamento, em particular, contribuiu para as medidas de Transformação Digital aplicadas pela Sonae Sierra?

Uma das linhas de atuação da estratégia de Inovação da Sonae Sierra é precisamente o Digital. Dentro dela tínhamos já um conjunto de iniciativas a este nível. O que aconteceu foi alterarmos algumas das nossas prioridades para as de digital. A equipa de inovação e concretamente eu e o Miguel Joaquim (DOTT) estivemos envolvidos em quase todas as iniciativas de combate ao covid. Recentemente aprofundámos ainda mais a nossa atuação ao nível de digital onde estamos a desenvolver com maior detalhe uma estratégia de Digital.

16. De que modo as práticas de trabalho dentro do seu departamento foram impactadas pela pandemia e pela necessidade consequente de uma reformulação da estratégia da empresa?

Na inovação estamos sempre preparados para alterar prioridades no nosso plano sempre que se justificar. Assim, respondendo de forma direta a grande alteração foi mais ao nível do tempo que tínhamos para implementar projetos. Com a pandemia todos os projetos tiveram que ser implementados em tempo recorde. Alguns deles em apenas alguns dias.

Existem outros impactos, nomeadamente o tema do teletrabalho que fez com que tivéssemos que adaptar os nossos hábitos diários, contudo acho que tal como qualquer transformação a adaptação foi relativamente simples. Obviamente que a presença física

facilita muitos aspetos, daí a necessidade de mantermos um balanço entre presença física e digital

17. Dessas práticas, quais deverão ser mantidas no futuro e quais deverão terminar assim que a pandemia acabe? Porquê?

A maioria irá ficar. O desafio será identificar a proporção certa..

18. Num ambiente cada vez mais digital, quais as vantagens dos centros comerciais enquanto espaços físicos?

Continuamos a ter boas vantagens:

6. Experiência: O centro comercial continua a ser o único espaço onde o cliente consegue ter uma experiência completa com o produto... tamanho, cor, perceção do material, fit na pessoa etc. Isto nunca irá existir no digital.

Experiência também ela ao nível de visita. Eu vou ao centro para ir jantar, brincar no parque infantil com os miúdos ir ao cinema ou ter uma outra experiência de lazer.

7. Entrega: Logo depois de comprar o cliente pode utilizar o artigo sem ter que esperar por uma entrega mais demorada que muitas vezes não corre bem.

8. Confiança: continuamos a ter muita oferta de má qualidade no on-line o que faz com que as pessoas aumentem o seu grau de desconfiança quando compram on-line. Na loja física, vemos o produto, experimentamos e compramos ou não.

9. Negociação e atendimento: No on-line não existe atendimento, não existe conversa com o vendedor, não existem opiniões... não existe a parte mais social de uma compra. Muitas pessoas e muitos negócios continuam muito dependentes do atendimento pessoal.

Dentro desta parte do atendimento existe também a possibilidade de negocia descontos com os lojistas.

10. Lazer: Como referi no primeiro ponto um centro é cada vez mais uma experiência muito mais que a compra simples de um produto! Eu vou ao centro almoçar, beber um café, fazer compras, ouvir um concerto, ir com os miúdos ao parque infantil e ir ao cinema!

Mesmo ao nível de atividade física, eu vou ao ginásio, de seguida almoço uma refeição rica em proteína, posso ir à loja de suplementos ver artigos de dieta e de seguida comprar equipamentos desportivos, e finalizar e ver um evento de fitness que esta na praça central do centro esta semana.

**19. A pandemia da COVID-19 tornou os centros comerciais mais resilientes?
Porquê?**

Acelerou o processo de os tornar mais resilientes porque veio antecipar e forçar a realização de determinadas ações fundamentais para que os mesmos continuem a ser relevantes para os seus clientes. E estamos a falar de transformações ao nível do centro e dos respetivos lojistas.

O centro passou a ser mais digital, mais direcionado para as necessidades das pessoas. E isto envolve alterações ao nível do mix de lojas que os centros têm, onde é fundamental a aposta em conceitos inovadores e sustentáveis, eventos de lazer para tornar a visita numa experiência única, uma restauração que seja acima de tudo um espaço social também com experiências de comida e bebida diferenciadoras.

20. De que forma avalia a adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico e que considerações este setor deve ter num futuro pós-pandemia?

A adaptação dos centros comerciais a esta nova realidade para além de rápida foi também essencial. Mudança esta que diria que foi um pouco tardia. Isto é, tal como referi anteriormente a pandemia veio acelerar alguns aspetos que na minha opinião já deveriam ter acontecido mais cedo no tempo, nomeadamente a adaptação do Mix e oferta de lojas aos visitantes de forma a acrescentar valor à visita dos nossos clientes e por outro lado uma adaptação ao digital onde o ecomm está incluído. Deveríamos ter antecipado mais este crescimento do ecomm e desenvolver mecanismos que tornem a experiência de visita do cliente muito melhor.

Anexo I

Entrevista para fins de recolha de dados primários

Ricardo Reis – Departamento de Marketing do Centro Comercial Colombo

1. O que é que significa para si Transformação Digital e porque é que uma estratégia para o digital pode representar um elemento crucial nas empresas?

Eu começaria logo por ir um passo atrás, na questão da transformação digital, e acho que há aqui dois caminhos que são importantes. Eu vejo a transformação como um caminho óbvio, primeiro, mas não só do ponto de vista organizacional. E este é um ponto importante, ou seja, há uma transformação digital em dois canais, com as empresas a se adaptarem às novas tecnologias, mas há também o caminho da transformação digital do próprio consumidor. É difícil, como veremos mais à frente, desassociarmos de alguma forma, a transformação digital das empresas da transformação digital que, ao longo dos tempos, o consumidor foi registando. O que resulta é que esta transformação digital, que se sabia, mesmo antes da pandemia, ser um caminho que se tinha de fazer, aconteceu de uma forma repentina que ninguém prevera e aquilo que a pandemia nos ensina é que estava tudo muito pouco preparado para o processo. Portanto, significa uma adaptação que pensávamos que era mais longa e estrutural e, no limite, passou a ser uma adaptação conjuntural, ou seja, tivemos que adaptar-nos à conjuntura, o que na verdade cria e criou demasiado stress nas organizações, e provavelmente também fez com que as coisas que poderiam ser fáceis não fossem, porque não é clara a adaptação do consumidor. Por isso é que eu tenho dificuldade em desassociar o consumidor da empresa, porque na verdade pensaríamos que de repente era só colocar um conjunto de processos em cima da mesa e avançar com eles, e dar lhes aqui alguma embalagem, e a partir daí o consumidor estaria perfeitamente habituado e seria super tranquilo. O que nós percebemos é que não foi tranquilo da parte das organizações e não foi tranquilo da parte dos consumidores. Mas, na pergunta em si, a transformação digital significa muito claramente adaptarmos as empresas e, neste caso, os centros comerciais, àquilo que era a expectativa dos consumidores de um ponto de vista digital e ao conhecimento que nós também tínhamos do que o consumidor nos exigia: acho que processo foi doloroso e vai continuar a ser. Na verdade, eu diria que a pandemia obrigou-nos a entrar num ano zero de transformação digital e agora sim é que a coisa vai começar a acontecer. Se me pergunta, ainda neste âmbito, se as empresas se prepararam mal nos últimos anos, eu

diria que sim. A estratégia para o digital nas empresas é fundamental e não houve, porque eu acho que as empresas sempre foram ao sabor do vento digital, portanto havias umas brisas e umas alterações de comportamento ligeiras em Portugal, porque também não nos podemos esquecer do contexto geográfico, político e social onde estamos. E as empresas, tenho ideias que olharam pouco, dependendo do tecido empresarial em Portugal, para a parte estratégica. O que eu senti, na parte que é o retalho é que a coisa foi sempre muito lenta e não havia uma estratégia. Isto porquê? Porque o consumidor também não exigia muito mais. No contexto dos centros comerciais estamos no meio de um modelo que é completamente físico. Um centro comercial é um espaço físico que acolher vários stakeholders e dois deles são fundamentais: lojistas e clientes – e este é o compromisso que há. No caso dos centros comerciais não houve estratégia, ou havia pouco – pensavam-se em ações estratégicas, mas não dentro de uma estratégia clara. Mas qual é o problema de não haver estratégia? Se houver uma estratégia clara há ações que são feitas e é definido um conjunto de planos, incluindo planos de mitigação e planos de saída, ou planos de fuga, que nos permitem depois ir adaptando. O que aconteceu também é que esses planos não foram incluídos numa estratégia, por isso é que nem se pode falar numa estratégia – o que eu senti é que nunca havia grandes planos de saída, grandes planos de mitigação. Nem as coisas eram vistas como um processo a longo prazo, porque tem muito a ver com a questão do investimento e do retorno. O que se sabia é que para ser uma estratégia clara a longo prazo, o investimento era grande e o retorno podia ser, nos primeiros anos, pequeno. E as empresas também estão pouco preparadas, lá está, pelo seu próprio tecido empresarial, para conseguir aguentar essa estratégia de mais longo prazo. Portanto, se me pergunta se é fundamental uma estratégia: sim, é e é fundamental estarmos preparados para que as coisas possam demorar mais ou menos tempo a evoluir. O que aconteceu em Portugal é que de repente estávamos em 2019 e com uma taxa de penetração do *e-commerce* muito pequena, tínhamos uma sociedade, no que respeita ao retalho, muito ligada ao ponto físico, portanto, nós próprios, nas empresas, não sentimos necessidade de colocar mais carga numa estratégia como deve ser. 2020 mostrou-nos que as empresas estavam erradas, e já deviam ter pensado nisto e começado um bocadinho antes. Foi uma fuga para a frente: foi tentar implementar e fazer e sabemos que a falta de estratégia dá maus resultados, as coisas depois não são como nós queremos e porque também temos menos tempo. Ou seja, numa estratégia planeada a longo prazo temos tempo, num plano tático completamente operacional não temos tempo, não há plano de fuga, é

continuar para a frente e numa lógica de tentativa-erro, o que não é necessariamente mau, é preciso é que as empresas tenham capacidade para suportar essa tentativa-erro.

2. Qual é que é o papel dos líderes e das suas capacidades tecnológicas na implementação de uma estratégia digital?

Eu não vejo que o CEO de uma empresa, ou o seu “board”, tenham de ser “digital natives”. O que eu vejo é que os CEO’s têm de ter equipas que lhes façam “report” e essas sim têm de ter carácter digital e garantir que passam as mensagens corretas com toda a informação de base para poder decidir. Eu acho difícil, e nem vejo como necessário, que o CEO de uma empresa com 50 anos, por exemplo, ele não tem de ser um utilizador de Instagram, ele não tem de ser um utilizador de Facebook ou do WhatsApp, não tem de fazer compras on-line – ele tem que perceber e tem de ter informação que lhe explique que o mundo mudou e que há esta necessidade, se queremos que a empresa caminhe num trilho de uma transformação digital e se adapte, tem que considerar a tecnologia e ter capacidade de visão. Portanto, nesta questão da liderança o que é importante é ter equipas claramente vocacionada para esta área e que tenha capacidade de influência junto do executivo. E isso só se consegue com informação, como em tudo nos negócios, ou seja, a empresa tem de ter departamentos focados nos dados – não é possível colocar à frente de uma equipa de transformação digital alguém que não entende o que é a transformação digital; isto também faz parte da estratégia da empresa – ter capacidade de reconhecer que é preciso uma área que olhe para isto. Eu acho que, até à pandemia, nem todas as empresas estavam preparadas para esta questão, mas tiveram eu se adaptar e adaptaram, mal ou bem, a coisa aconteceu em vários setores e na Sierra também. Se foi a melhor forma, já sabemos que só o futuro nos dirá. Eu direi que foi uma fuga um bocadinho para a frente mas que vai ter os seus resultados mais à frente, ou seja, a estratégia constrói-se a partir de agora.

3. Antes da pandemia, que obstáculos ou desafios é que os centros comerciais enfrentavam?

Já disse aqui que os centros comerciais são um espaço físico e serão sempre um espaço físico, ou seja, a partir do momento em que deixem de ter lojas e pessoas a visitar as suas lojas, morrem como morreram em 2010, após a crise, muitos espaços físicos nos Estados Unidos, sendo agora centros comerciais fantasmas, em Portugal também os há. Mas,

partindo da premissa que somos um espaço claramente físico, os centros comerciais não podem ter a ambição de deixar de ser um espaço físico para passar a ser um espaço digital. O problema está muito relacionado com o consumidor, por um lado, e com as marcas que nós acolhemos. Os grandes desafios até 2020 e enquanto gestor de marketing, os meus grandes desafios do ponto de vista digital, e onde tínhamos a nossa estratégia assente, era ao nível da comunicação. E esse era o foco onde estávamos a trabalhar: como é que nós conseguimos chegar às pessoas através de outros canais que não os tradicionais de media, que eram a televisão, que eram a rádio, que são os outros. Portanto aqui o digital entra com uma força enorme e aí sim a empresa teve uma capacidade de se adaptar, porque teve uma facilidade grande que é os meios digitais de comunicação são muito mais baratos que os meios físicos. Por isso, até foi fácil fazer essa transição, mas esse era o único foco. Falava-se já de que forma o centro comercial podia entrar no *e-commerce*, como é que podia ter aqui uma palavra a dizer, que poderia ser através de um *Marketplace* próprio. Mas nunca se podia correr o risco de se transformar só num *Marketplace*. Teria que ser uma coisa complementar e não uma coisa claramente focada no *e-commerce*. Esta perspetiva muda um drasticamente após 2020, e acho que ainda vamos precisar de alguns anos para perceber os efeitos desta crise pandémica que felizmente continua a ser mais sanitária do que económica. Ainda precisamos de perceber se ainda vai ser económica, se isso acontecer isso muda um bocado o paradigma e os centros comerciais já começam a pensar que têm de ser tão relevantes no comércio digital como são no comércio em espaço físico. E talvez daqui a 20 anos os centros comerciais são locais de vivência, de passeio, de experiência, mais do que meros lugares de compra. A compra vai ser feita de outra forma. Agora, respondendo à sua questão, o digital nos centros foi claramente um digital de comunicação – atualmente já não é só um digital de comunicação.

4. Tendo em conta o contexto da pandemia, a Sonae Sierra criou o programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US”, com uma série de medidas, entre elas o Marketplace da DOTT, entre outras. Quais destas medidas, tendo em conta o contexto específico do Colombo, é que destaca e porquê?

Tendo em conta todas essas medidas, a primeira que viu a luz do dia foi a parceria com a DOTT, antecipando-se até a toda a sua concorrência, por facilidade de grupo internas,

porque a DOTT é uma marca Sonae. E de facto esta é uma medida incrível: num mês isto estava on-line, sendo esta a que eu destaco claramente. De repente está uma equipa inteira dos centros comerciais da Sierra a falar com centenas de lojistas de vários centros e a dizer-lhes: este é o momento para vocês entrarem no digital - isto é uma mudança de paradigma porque em 2019 a possibilidade dos lojistas entrarem no on-line era uma ameaça opara nós enquanto espaços físicos. O que aconteceu em março de 2020, o fecho dos centros comerciais, e passado três dias estávamos em reunião com a DOTT a planear o lançamento deste *Marketplace*, e estávamos em reuniões com as agências a trabalhar a comunicação sobre este lançamento. Isto de facto é marcante. Depois, todas as outras medidas são relevantes, umas mais que outras: eu diria que o Drive-In é uma boa ideia mas eu diria que para o cliente não viu isto como algo incrível, porque na verdade implicava que tinham de vir na mesma ao centro comercial. Pessoalmente, acho que o drive-in quebra tudo o que é a experiência do centro comercial. A Sonae Sierra foi a priemria a lançar o “traffic counter service” e agora toda a concorrência já tem. Foi um trabalho feito muito rápido. Isto sim surge com a pandemia mas esta é a melhor coisa que podemos prestar aos nosso cliente, mesmo após a pandemia. Ou seja, eu saber se está muita ou pouca gente no Colombo é importante na minha decisão de compra. Surge com as restrições mas é algo que vai continuar. O NaFila não teve uma adesão incrível, porque acho que o processo não era fácil, o lojista tinha de ter um QR Code, depois tinha de te ruma plataforma, depois o cliente tinha que ler o QR Code. O programa de comunicação digital foi fundamental, eu estive nele e fui eu que geri toda a parte digital dos centros da Soane Sierra, e foi crucial porque de repente tivemos que alterar numa semana tudo aquilo que estávamos a fazer, porque estávamos a comunicar coisas boas, lojas abertas, e passámos comunicar coisas más, restrições, distanciamento social, novos horários. As redes sociais tudo aquilo que têm de bom têm de mau, e tivemos aqui que aplicar uma gestão de crise: as pessoas a reclamar por um conjunto de coisas. Foi uma semana confusa a nível operacional e de estratégia, que teve de ser toda alterada. A decisão foi clara: o que nós temos de comunicar foi dar conteúdos que as pessoas precisem de ter. Primeiro, a questão da funcionalidade (horários bem feitos, lojas que se mantinham abertos, como farmácias e super-mercados) e depois conteúdos de maior entretenimento. Isto também teve um aspeto positivo, de repente tínhamos toda a atenção em nós, às pessoas ficaram fechadas em casa, viraram-se todas muito para o digital, para as redes sociais. O nosso objetivo era manter a marca dos centros à tona – ligando a conteúdos de

entretenimento, como receitas (e.g., o pão de milho da Filipa Gomes). Se eu não tinha novidades para oferecer aos consumidores das lojas, então eu tinha de lhes oferecer outra coisa. Registámos, com menos investimento, melhores resultados e alcançámos mais pessoas.

5. Quais, se é que algumas, destas medidas poderão continuar no futuro dos centros comerciais?

Eu acho que vai haver uma espécie de *Marketplace* digital, não seis e é este modelo que temos atualmente. O centro comercial é um canal de venda e eu acho que se tem de adaptar para o canal digital. E, no limite, ao nível de serviço. Este ano vamos testar no Colombo, já testamos no Norte Shopping, o serviço “fazemos as compras por si”, onde o consumidor com recurso a um smartphone nos indica o que precisa de cada loja do centro e um colaborador nosso faz a recolha desses produtos. Eu acho que esta transformação digital está muito baseada no serviço e essa é estratégia da Sonae Sierra. O “traffic counter service” vai claramente continuar pelas razões já mencionadas, para combater problemas operacionais de congestionamento de tráfego.

6. De que forma avalia a adaptação da estratégia digital dos centros comerciais na pandemia e que considerações este setor deve ter para o futuro pós-pandémico?

Voltamos ao início: tivemos uma boa capacidade de adaptação, que era o que se exigia, mas faltou uma estratégia clara. O problema está no agora: tivemos mais ou menos dois anos de adaptação, por isso é que falo no ano zero, e é agora que de facto temos que implementar uma estratégia. Eu acho que a Sierra foi o player dos centros comerciais que se adaptou mais rapidamente, e os concorrentes beneficiaram, de certa forma, também esta liderança da empresa, por conseguirem melhorar certas medidas. Agora é que se vai ver se conseguimos transformar a capacidade de adaptação numa estratégia – e aqui entram as equipas que devem informar o executivo da importância de delinear um caminho concreto rumo à Transformação Digital. Do ponto de vista do futuro, eu acho que os centros comerciais só existem enquanto existirem fisicamente, embora tenham que se transformar digitalmente e principalmente ao nível do serviço, para continuarem a ser relevantes junto do consumidor.

Anexo J

Entrevista para fins de recolha de dados primários

Ana Isabel Moita – Departamento de Marketing da Sonae Sierra

1. O que significa, para si, Transformação Digital e que papel este processo desempenha nas empresas, nomeadamente durante o contexto pandémico?

Entendo que a *Transformação Digital* é uma ação disruptiva e/ou de rápida evolução no desenvolvimento e adoção de ferramentas e soluções tecnológicas que visem criar valor a uma organização, que num contexto adverso, como o que temos experienciado, terá um impacto nas organizações ao nível de modelos de negócio, modelos laborais, processos de investigação desenvolvimento e produção, comunicação interna e externa, soluções de consumo, estilos de vida, etc.

2. De que forma é que as competências digitais e tecnológicas dos líderes afetam a implementação de uma estratégia digital nas Organizações?

Considerando bastante relevante as competências tecnológicas dos líderes, considero mais importante a visão e o mindset destes relativamente ao exercício estratégico da organização/marca/negócio que potencie a vertente digital, bem como assegurar os recursos necessários, sejam eles financeiros, recursos humanos ou técnicos. A estratégia digital per si, em organizações privadas ou publicas, não determina o sucesso nem o cumprimento de objetivos. Já a estratégia da Organização/Marca/Negócio, que depende fortemente das competências da liderança, será determinante para permitir e valorizar a integração de uma abordagem estratégica digital, trabalhada de forma complementar nas dimensões interna e externa de uma Organização que poderá sim determinar o seu sucesso.

3. Antes da pandemia, que obstáculos ou desafios enfrentavam os Centros Comerciais no que concerne ao seu modelo de negócio tradicional?

Os maiores desafios dos Centros Comerciais, na perspetiva de negócio, são a capacidade de inovação constante e atuação que antecipem as grandes tendências, para, não só corresponder às expectativas dos consumidores, mas essencialmente surpreendendo-o com uma proposta de valor permanentemente atrativa e diferenciadora. A captação de marcas e conceitos de retalho atrativas e inovadoras, bem como desenvolvimento de ações de carácter temporário e criação e serviços ao

cliente, que proporcionem experiências únicas e memoráveis, são essenciais e contribuem para a dinamização de tráfego e vendas de um centro comercial.

4. Quais as implicações da pandemia no processo de Transformação Digital dos Centros Comerciais?

A pandemia revelou-se um grande impulsionador na aceleração de muitos dos mecanismos digitais e tecnológicos que possivelmente estariam desenhados e no radar das empresas, numa perspectiva de medio-longo prazo. Eventualmente, o setor de serviços públicos foi o que sofreu a evolução mais acentuada por necessidade e urgência associadas. No setor privado muitos negócios tiveram de se reinventar, quer em termos de conceitos de oferta como de canais de comunicação e distribuição, para manter a sua relação com o consumidor, sendo claramente o setor do retalho dos mais afetados. Relativamente aos Centros Comerciais, todas as tendências que se vinham a desenhar acentuaram a sua relevância e precipitaram a sua urgência, nomeadamente na área de comércio eletrónico e da interação e comunicação digital, tendo a oportunidade de proporcionar a implementação de vários projetos e testes piloto que estavam há muito tempo em pipeline e cuja aceleração também é estimulada devido à realocação de verbas, libertadas por ações e projetos entretanto cancelados, por exigência das circunstâncias e regulamentações inerentes ao período pandémico, com vários períodos de suspensão de atividade comercial presencial.

5. De que forma a crescente tendência para o consumo on-line confronta com o consumo em espaços físicos, nomeadamente nos centros comerciais?

Na realidade esta tendência não é recente, sofrendo uma fase de crescimento acentuado, em que se verificam oscilações associadas aos períodos de permissão de atividade comercial normal ou apenas através de canais indiretos. Não penso que seja uma questão de confronto, será sim uma questão de complementaridade, pois vamos sempre observar a existência de negócios muito melhor sucedidos on-line mas que identificam uma necessidade de presença física não alterando a essência da sua proposta de valor, bem como do oposto em que modelos de negócio em espaços físicos alavancam o seu sucesso na complementaridade com canais de comércio on-line. Naturalmente que depende do setor e da forma como o consumidor se comporta e consolida a sua relação e confiança, mas atualmente é muito relevante o “search on-line to buy offline”, porque a experiência de compra física proporciona outras

emoções e promove outro tipo de relação com as marcas. O retalho físico não vai desaparecer, mas será cada vez mais estimulado a desafiar-se constantemente e a imprimir uma velocidade mais acentuada, que o e.com acaba por induzir nas exigências do consumidor.

6. Que medidas digitais do programa “KEEP YOUR BUSINESS SAFE, STAY ON-LINE WITH US” destaca? Porquê?

Listagem de medidas:

- **Marketplace DOTT**
- **Sonae Sierra Drive in**
- **Traffic Counter Service**
- **Nafila.pt**
- **Digital Communication Programme**
- ***Sierra Business Insights Newsletters***

É difícil destacar em particular alguma das ações listadas, pois cada uma delas merece o seu destaque relativamente a objetivos e relevância, todas pautadas por um forte caráter de inovação e agilidade na implementação, sendo que *Marketplace.DOTT* e *Sierra Business Insights* foram criadas com o propósito de dar suporte aos lojistas que repentinamente viram os seus negócios temporariamente encerrados, tentando proporcionar uma alternativa para venda on-line e continuidade de relação da marca com os seus clientes, e no segundo caso com partilha de informação selecionada que pudesse ajudar os lojistas a diversificar o seu negócio ou adaptar a sua proposta de valor às exigências do momento.

O principal objetivo do serviço Drive in era proporcionar aos clientes que não pretendessem deslocar-se fisicamente às lojas, pudessem efetuar as suas compras e levantá-las num local determinado sem saírem dos seus carros, contribuindo em paralelo para potenciar as vendas dos lojistas.

O programa de Comunicação Digital, implementado em todos os países, foi essencialmente a forma de cada Centro Comercial continuar a fazer parte da vida diária da sua comunidade local, através de conteúdos uteis e de entretenimento, para toda a família, numa partilha constante de uma vivência que era surpreendente para

todos e nos desafiava a uma nova forma de vida a todos os níveis, pessoal, familiar e profissional.

Os sistemas associados a informação de tráfego, cumpriram objetivos de caráter legal mas também de sensibilização para as melhores condições de visita, permitindo um planeamento mais confortável para os visitantes.

7. De que forma a parceria Sonae Sierra + DOTT foi uma mais-valia no combate às dificuldades impostas pela pandemia?

Foi uma parceria muito relevante, na medida em que permitiu o desenvolvimento e implementação de um projeto inovador, único no mercado, num espaço de tempo record, que contribuiu para apoiar lojistas e manter continuidade de relação entre clientes e as marcas do Centro Comercial através de uma experiência de shopping on-line.

8. Como é que o seu departamento, em particular, contribuiu para as medidas de Transformação Digital aplicadas pela Sonae Sierra?

O departamento de Marketing é aquele que, em conjunto com o departamento de Inovação, é mais ativo na criação e implementação de soluções e projetos que visem atuar ao nível B2B e B2C impactando a relação entre marcas e consumidor, assegurando a implementação de produtos, serviços e iniciativas promocionais ou de entretenimento, que gerem valor para todos os stakeholders, sendo o que aprofunda conhecimento sobre comportamento do consumidor e tendências que o impactam, assegurando uma relação muito próxima e uma comunicação permanente e adequada.

9. De que forma avalia a adaptação digital dos centros comerciais durante o período pandémico e que considerações este setor deve ter num futuro pós-pandemia?

A adaptação digital dos Centros Comerciais da Sonae Sierra foi excelente, usufruindo de uma capacidade criativa e de um profissionalismo e agilidade de excelência para uma execução imediata e eficaz, permitindo testar vários conceitos, que nos permitem agora evoluir e continuar a maximizar esse potencial digital, perseguindo o objetivo de corresponder às expectativas dos clientes e sempre surpreender através de novas propostas de valor que aumentem a atratividade dos

Centros Comerciais e reforcem a relação dos visitantes com os seus espaços de eleição. Se a vertente digital e a complementaridade destes modelos de negócio já era uma realidade, ao nível do produto e da relação e comunicação com o cliente, ficou agora mais presente e naturalmente fará parte integrante do futuro.