



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# **Estratégias do Retalho Têxtil *Online* em Portugal**

**Diogo Miguel Jorge Beco**

Católica Porto Business School

Junho de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# **Estratégias do Retalho Têxtil *Online* em Portugal**

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão  
com especialidade em Controlo de Gestão

por

**Diogo Miguel Jorge Beco**

sob orientação de

Prof. Vítor Macedo

Católica Porto Business School

Junho de 2024



## Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não teria sido possível terminar.

Ao professor Vítor Macedo, pela sua orientação e disponibilidade, pelas opiniões e críticas, e total colaboração no esclarecimento de dúvidas que foram surgindo ao longo deste trabalho.

Aos meus pais e irmão, gostaria de expressar toda a minha gratidão por terem apoiado, durante toda a minha vida, quaisquer decisões que eu tomasse, por me ampararem e facilitarem o desenvolvimento deste Trabalho Final de Mestrado e por me congratularem por todas as minhas conquistas, por mais pequenas que estas fossem.

À minha namorada, Kika, dedico o mais especial agradecimento pela paciência infinita, pela presença constante e pelo apoio incondicional. A tua ajuda e encorajamento foram fundamentais, não só durante este processo, mas em todos os momentos da minha vida.

A toda a minha família e amigos, pelo carinho e suporte demonstrados, ajudando-me a manter a motivação necessária para cumprir todos os meus objetivos.

Apresento também um especial agradecimento aos colaboradores da *MO*, *Playground Stars* e *Farfetch* que se disponibilizaram para ser entrevistadas nesta tese. Para além de excelentes profissionais, são pessoas extremamente disponíveis e com uma vontade de partilha de conhecimento extraordinária.

Aos meus avós, Adérito Jorge e Maria José Beco, cuja memória sempre me acompanha, dedico este trabalho com profunda gratidão e saudade.



## Resumo

Esta dissertação investiga o impacto da pandemia de COVID-19 no retalho têxtil online em Portugal, identificando lacunas significativas na literatura existente. O estudo visa compreender as reações das empresas portuguesas deste setor às novas condições de mercado, as dificuldades enfrentadas e a implementação de estratégias de digitalização e omnicanal. Utilizando uma abordagem metodológica mista, combinando inquéritos quantitativos a retalhistas têxteis e entrevistas qualitativas com especialistas do setor, a pesquisa oferece uma análise abrangente da transformação digital no retalho têxtil português.

Os resultados indicam que a pandemia acelerou a digitalização, resultando num aumento significativo das vendas online e na adoção de estratégias omnicanal. Empresas como a MO, que já possuíam uma presença online sólida, adaptaram-se mais facilmente, enquanto outras, como a PG, enfrentaram maiores dificuldades. A investigação destaca as oportunidades emergentes durante a crise, como a venda de máscaras cirúrgicas, e confirma problemas nas cadeias de abastecimento.

Apesar das vantagens teóricas das tecnologias avançadas como a Realidade Aumentada e a Realidade Virtual, a sua adoção em Portugal é ainda limitada devido aos elevados custos, sendo predominantemente utilizada no retalho de luxo. Este estudo contribui para a literatura ao fornecer uma análise detalhada das respostas das empresas de retalho têxtil em Portugal à crise pandémica, oferecendo recomendações para a evolução futura no contexto digital.

Palavras-chave: Retalho têxtil online, Pandemia, Digital, Portugal

## **Abstract**

This dissertation investigates the impact of the COVID-19 pandemic on online textile retail in Portugal, identifying significant gaps in the existing literature. The study aims to understand the reactions of Portuguese companies in this sector to the new market conditions, the challenges they faced, and the implementation of digitalization and omnichannel strategies. Using a mixed-methods approach, combining quantitative surveys of textile retailers and qualitative interviews with industry experts, the research offers a comprehensive analysis of the digital transformation in Portuguese textile retail.

The results indicate that the pandemic accelerated digitalization, resulting in a significant increase in online sales and the adoption of omnichannel strategies. Companies such as MO, which already had a strong online presence, adapted more easily, while others, such as PG, faced greater difficulties. The investigation highlights the emerging opportunities during the crisis, such as the sale of surgical masks, and confirms issues in supply chains.

Despite the theoretical advantages of advanced technologies like Augmented Reality and Virtual Reality, their adoption in Portugal is still limited due to high costs, being predominantly used in luxury retail. This study contributes to the literature by providing a detailed analysis of the responses of textile retail companies in Portugal to the pandemic crisis, offering recommendations for future evolution in the digital context.

**Keywords:** Online textile retail, Pandemic, Digital, Portugal



# Índice

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>iv</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>vi</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>viii</i>
<i>Índice</i> .....	<i>x</i>
<i>Índice de Gráficos</i> .....	<i>xii</i>
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i> .....	<i>xii</i>
<i>Introdução</i> .....	<i>17</i>
<b>1. Noções Introdutórias</b> .....	<b>20</b>
<b>2. Digital Transitional Framework – um olhar sobre o setor do retalho</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1. Efeitos da pandemia de COVID-19 - análise de curto prazo</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2. Efeitos da pandemia de COVID-19 - análise de longo prazo</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3. A digitalização durante o período pandémico e pós-pandémico</b> .....	<b>25</b>
2.3.1. Papel das TIC durante fenómenos de crise .....	27
<b>2.4. Como a tecnologia está a determinar a transformação do setor do retalho</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5. Concorrência entre retalhistas <i>online</i> e <i>offline</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.6. Omnical – o surgir de uma sinergia</b> .....	<b>31</b>
<b>2.7. O caso da Bélgica – o retalho têxtil no contexto da pandemia de COVID-19</b> ..	<b>32</b>
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1. Introdução</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2. Desenho da Pesquisa</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3. Vantagens e desvantagens do Método Quantitativo</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4. Amostra do Inquérito</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5. Recolha de Dados do Inquérito</b> .....	<b>36</b>
<b>3.6. Recolha de Informação – Entrevistas</b> .....	<b>36</b>
3.6.1. Vantagens e Desvantagens da realização de Entrevistas .....	37
3.6.2. Estrutura da Entrevista .....	38
<b>4. Caso de Estudo e Discussão</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1. Introdução ao caso</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2. Apresentação das empresas entrevistadas e das estratégias utilizadas</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3. Caracterização da amostra</b> .....	<b>41</b>
4.3.1. Implementação do <i>online</i> .....	41

4.3.2.	Presença no <i>online</i> .....	42
<b>4.4.</b>	<b>Desafios e oportunidades decorrentes do período pandémico.....</b>	<b>42</b>
4.4.1.	Dificuldades emergentes com o eclodir da pandemia.....	42
4.4.2.	Oportunidades geradas pela pandemia de COVID-19.....	44
4.4.3.	Falhas na Cadeia de Abastecimento .....	44
4.4.4.	Alterações nas vendas <i>online</i> pré e pós pandemia: .....	45
<b>4.5.</b>	<b>Canal <i>online</i> – relevância e desafios .....</b>	<b>46</b>
4.5.1.	Características mais relevantes do <i>online</i> .....	46
4.5.2.	Inconvenientes do <i>online</i> .....	47
4.5.3.	Público jovem (até aos 25 anos) .....	47
<b>4.6.</b>	<b>Canal digital e canal físico - complementaridade ou substituibilidade.....</b>	<b>48</b>
<b>4.7.</b>	<b>O acentuar da concorrência no <i>online</i> .....</b>	<b>49</b>
<b>4.8.</b>	<b>Importância do investimento tecnológico para o canal digital .....</b>	<b>50</b>
4.8.1.	Fatores que permitem aumentar a competitividade no digital .....	50
4.8.2.	Ferramentas Digitais - AR e VR.....	51
<b>5.</b>	<b><i>Conclusões</i>.....</b>	<b>53</b>
5.1.	Principais Conclusões .....	53
5.2.	Limitações e Pistas para Investigação Futura.....	56
	<i>Referências Bibliográficas</i> .....	57
	<i>Anexos</i> .....	66
	Anexo A – Questões do Inquérito .....	66
	Anexo B – Guião da Entrevista Semiestruturada.....	70
	Anexo C – Lista de entrevistados .....	71

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Evolução mensal das vendas online e da mobilidade residencial .....	<b>21</b>
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição do volume de negócios .....	<b>35</b>
<b>Gráfico 3:</b> Implementação do online .....	<b>41</b>
<b>Gráfico 4:</b> Canais de venda ao público .....	<b>41</b>
<b>Gráfico 5:</b> Alterações nas vendas online face ao período pré-pandémico .....	<b>45</b>
<b>Gráfico 6:</b> Representação do público com menos de 25 anos .....	<b>47</b>
<b>Gráfico 7:</b> Consequências da intensificação da concorrência .....	<b>49</b>
<b>Gráfico 8:</b> Importância do investimento no online .....	<b>50</b>



## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

PIB – Produto Interno Bruto

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

RV – Realidade Virtual

RA – Realidade Aumentada

AMRA - Aplicativos Móveis de Realidade Virtual

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

PG – PlayGround Stars

NBA - National Basketball Association

FCP – Futebol Clube do Porto

VTO – Virtual Try-On

CTR - Clickthrough rate

ROA - Return on Assets

IA – Inteligência Artificial



## Introdução

A indústria têxtil tem desempenhado um papel vital na economia portuguesa, sendo uma das suas principais atividades industriais desde o século XVIII. Este setor é conhecido pela sua capacidade de inovação, qualidade dos produtos e pela forte presença no mercado internacional. Historicamente, a indústria têxtil em Portugal tem sido um dos principais motores de exportação, criação de empregos e contribuição significativa para o Produto Interno Bruto (PIB). As empresas têxteis portuguesas têm conseguido manter a sua competitividade através de investimentos contínuos em tecnologia, *design* e sustentabilidade, destacando-se em mercados exigentes pela sua capacidade de adaptação e resiliência.

No entanto, a pandemia de COVID-19 trouxe desafios sem precedentes a este setor. Com a implementação de medidas de confinamento e restrições no comércio, muitas empresas viram-se obrigadas a encerrar temporariamente as suas lojas físicas. Esta situação inesperada criou uma pressão adicional sobre os negócios, que tiveram de se adaptar rapidamente a um novo contexto marcado pela incerteza e pela mudança nos padrões de consumo. As cadeias de abastecimento foram interrompidas, os eventos de moda foram cancelados e a procura por produtos têxteis diminuiu significativamente, colocando em risco a sobrevivência de muitas empresas.

Face a estes desafios, a necessidade de digitalização tornou-se imperativa. Antes da pandemia, muitas empresas têxteis ainda encaravam o comércio eletrónico como um complemento às vendas físicas. No entanto, com o fecho das lojas físicas, o canal digital tornou-se crucial para a manutenção das atividades comerciais. A rápida transição para o comércio *online* exigiu investimentos significativos em plataformas digitais, melhorias na logística e na gestão de inventários, bem como em estratégias de *marketing* digital. Este crescimento do digital não foi apenas uma resposta à crise, mas também um catalisador para a transformação do setor, revelando novas oportunidades e exigindo uma reestruturação profunda das operações empresariais.

Neste contexto de transformação digital, a estratégia omnicanal emergiu como uma abordagem fundamental para o retalho têxtil. A estratégia omnicanal integra todos os pontos de contacto entre a empresa e o consumidor, proporcionando uma experiência de compra coesa e sem interrupções, independentemente do canal utilizado. Esta abordagem permite que os consumidores transitem facilmente entre o *online* e o *offline*, oferecendo-lhes a conveniência de escolher como, quando e onde desejam interagir com a marca.

Para as empresas têxteis, a implementação de uma estratégia omnicanal eficaz envolve não só a integração tecnológica dos diferentes canais, mas também a reestruturação dos processos internos e a formação dos colaboradores para garantir um serviço consistente e de alta qualidade.

Adotar uma estratégia omnicanal eficaz implica um entendimento profundo das preferências e comportamentos dos consumidores. A personalização das ofertas, o uso de dados para prever tendências e a agilidade na resposta às mudanças do mercado são elementos-chave para o sucesso nesta nova realidade. Além disso, a logística desempenha um papel crucial, sendo necessário assegurar uma gestão eficiente dos *stocks* e uma distribuição rápida e precisa, tanto para o canal *online* como para as lojas físicas.

Em suma, a pandemia de COVID-19 acelerou significativamente a digitalização no setor têxtil em Portugal, destacando a necessidade de estratégias omnicanal bem delineadas. Adaptar-se a esta nova realidade é crucial para que as empresas têxteis possam responder às mudanças nos comportamentos dos consumidores e manter a sua competitividade num mercado cada vez mais digitalizado. A resiliência e a capacidade de inovação, que sempre caracterizaram o setor têxtil português, serão determinantes para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades que a transformação digital oferece.

Para a presente investigação, foi adotada uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para obter uma compreensão abrangente do impacto da digitalização no retalho têxtil em Portugal. Inicialmente, foi utilizada uma metodologia quantitativa através de inquéritos a um amplo conjunto de retalhistas têxteis em Portugal. Este inquérito foi desenhado para recolher dados sobre o setor, a extensão da digitalização, as alterações ocorridas com a pandemia e os resultados obtidos, permitindo uma análise estatística das tendências e práticas do setor. Com base nos resultados obtidos nesta fase quantitativa, foram identificadas áreas-chave e questões específicas que necessitavam de ser exploradas com mais detalhada. Assim, uma vez iniciada a fase qualitativa do estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor retalhista têxtil. Estas entrevistas permitiram aprofundar os temas identificados na fase quantitativa e na pesquisa da literatura, proporcionando uma compreensão mais rica e aprofundada do tema.

A combinação das metodologias quantitativa e qualitativa possibilitou não só a generalização dos resultados para o setor, como também a obtenção de insights detalhados e

específicos, que oferecem uma visão holística e fundamentada sobre a transformação digital no retalho têxtil em Portugal.

Os objetivos da investigação visam proporcionar uma compreensão aprofundada sobre vários aspetos daquela que foi ação das empresas de retalho têxtil em Portugal aos nos últimos anos. Em primeiro lugar, pretende-se compreender como as empresas portuguesas deste setor reagiram à crise provocada pela COVID-19 e identificar as principais dificuldades enfrentadas durante este período. Em segundo lugar, procura-se analisar de que forma as empresas se conseguiram adaptar às novas condições de mercado, nomeadamente através da implementação de estratégias digitais. Além disso, a investigação pretende explorar como a presença *online* das empresas portuguesas foi alterada e quais foram as principais mudanças nas suas operações digitais. Por fim, um objetivo crucial é avaliar se as estratégias de digitalização e de omnicanal utilizadas em mercados externos, onde a digitalização do retalho têxtil está mais avançada, são aplicáveis e fazem sentido no contexto português. Esta análise permite não só compreender a situação atual do retalho têxtil em Portugal, mas também fornecer recomendações para a sua evolução futura no contexto digital.

# 1. Noções Introdutórias

## 1.1. Conceptualização

O retalho têxtil constitui a indústria que se dedica à venda de produtos têxteis diretamente aos consumidores finais. Esta indústria abrange uma vasta gama de produtos, incluindo vestuário, calçado, acessórios, tecidos para a casa e outros artigos relacionados. Os retalhistas deste setor podem ser lojas de vestuário, *boutiques*, grandes cadeias de lojas, lojas especializadas em artigos desportivos, lojas de tecidos e outros estabelecimentos que comercializam produtos têxteis.

O setor do retalho têxtil caracteriza-se por uma grande diversidade, atendendo a diferentes segmentos de mercado, estilos e preferências dos consumidores. Os retalhistas têxteis podem operar em lojas físicas, lojas *online* ou adotar modelos de negócios omnicanal, combinando a presença física e digital.

A dinâmica do retalho têxtil é influenciada por fatores como as tendências da moda, a sazonalidade, as mudanças nas preferências dos consumidores e os fatores económicos. A competição no setor é intensa, e os retalhistas procuram frequentemente diferenciar-se através de estratégias de *marketing*, serviços ao cliente, variedade de produtos e experiências de compra.

Assim, o retalho têxtil é o setor que engloba a venda direta de produtos têxteis aos consumidores, constituindo um componente significativo da indústria da moda e do vestuário.

## 1.2. Evolução Histórica

Até ao início do século XIX, a forma predominante de retalho eram os pequenos armazéns familiares, onde os clientes frequentemente regateavam os preços ao balcão. O primeiro grande armazém retalhista foi o *Marshall Field's*, inaugurado em 1852, onde os preços eram fixos e havia uma grande variedade de produtos. No início do século seguinte, na década de 1920, surgiram os primeiros supermercados e, pouco depois, os primeiros centros comerciais, onde os consumidores podiam encontrar diversas lojas de retalho num único local. A partir da década de 1960, começaram a emergir lojas de retalho ainda hoje bastante conhecidas, como a *Walmart* e a *Target*.

Na década de 1970, a tecnologia começou a assumir um papel fundamental com a implementação dos códigos universais de produtos (código impresso na embalagem do produto que permite a sua identificação no retalho, composto por duas partes: o código de barras e um número exclusivo por baixo do código). Na década seguinte, a *Home Shopping Network*, uma rede de televisão aberta dos EUA, criou um formato de retalho fora das lojas, combinando a televisão com a experiência de consumo.

Na década de 1990, a *Amazon* revolucionou o retalho ao vender, pela primeira vez, um artigo *online*. Como era de esperar, a constante inovação, com vantagens competitivas face ao período anterior, levou ao desaparecimento de alguns dos formatos de retalho anteriores, que tiveram de evoluir para os mais recentes, sob pena de estagnação e eventual extinção.

Os retalhistas têm de estar constantemente a inovar para não serem ultrapassados por concorrentes que ofereçam melhores condições aos consumidores, como preços mais baixos, melhor acompanhamento do cliente, maior rapidez na entrega, entre outros aspetos que serão abordados posteriormente.

A economia tem mudado substancialmente ao longo dos anos. Enquanto que anteriormente era baseada na indústria, atualmente está cada vez mais assente na informação, sustentada pela chamada "revolução das TIC" (Tecnologias de Informação e Comunicação), com ferramentas cada vez mais poderosas que permitem lidar, organizar e gerir toda a informação. Este elemento intangível - a informação - tornou-se o recurso mais importante, resultando na eficiência e competitividade dos retalhistas.

## **2. *Digital Transitional Framework* – um olhar sobre o setor do retalho**

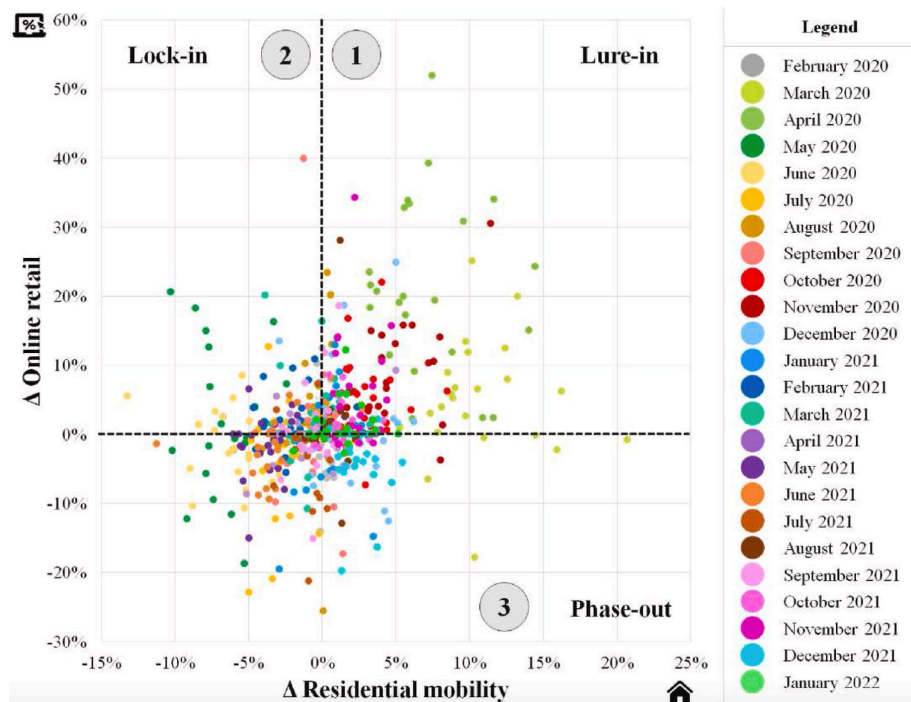
### **2.1. Efeitos da pandemia de COVID-19 - análise de curto prazo**

A pandemia de COVID-19 teve um impacto considerável a nível mundial, nomeadamente, na mobilidade da população. De forma a mitigar os efeitos nocivos da propagação do vírus, a ausência ou a diminuição de mobilidade foi um dos principais meios de combate utilizado mundialmente. Nessa medida, e ainda que se tenha feito sentir de forma distinta de país para país e de região para região, foi um fenómeno transversal. A limitação na mobilidade da população, além do enorme impacto que causou a nível social, provocou também importantes transformações no mercado e na forma de consumo, estando reunidas as condições para uma necessária adaptação e reorganização dos processos de venda.

Conforme analisado no estudo realizado por Szász et al. (2022) facilmente se depreende o enorme impacto que a pandemia e as medidas de combate à mesma provocaram nos mercados, impulsionando uma completa transformação nos métodos de compra e venda e potenciando, designadamente, o crescimento exponencial do comércio *online*.

Através da análise do gráfico representado no Gráfico 1, na qual cada ponto representa um país num mês, conseguimos concluir que a evolução mensal das vendas *online* (eixo vertical) tem uma relação geralmente positiva com a variação percentual mensal da mobilidade residencial (eixo horizontal) durante o período pandémico. Estes resultados oferecem suporte empírico a diversos estudos que propõem que as mudanças na mobilidade (Shankar et al., 2021) e as regulamentações governamentais relacionadas com a pandemia (Hwang et al., 2020) poderiam fornecer uma melhor medida para estimar as mudanças nas vendas *online*.

**Gráfico 1:** Evolução mensal das vendas *online* e da mobilidade residencial



Szász et al. (2022) identificou três fases distintas que moldam a evolução das vendas no retalho *online* durante a pandemia.

Numa primeira fase, aquando da restrição da mobilidade dos consumidores à sua área de residência, verificou-se um aumento significativo dos gastos mensais relacionados com o

retalho *online* (entre 30 a 50% durante a primeira vaga da pandemia). Este processo é denominado fase de “atração” ou *lure-in*.

Em segundo lugar, é observável que, face ao fim do confinamento dos consumidores às áreas residenciais (alargando-se, assim, a sua mobilidade a outras áreas), a diminuição no consumo *online* não foi automática, o que significa que, ainda que temporariamente, os consumidores continuaram a ser utilizadores do retalho *online*, mesmo que a sua mobilidade lhes permitisse utilizar canais *offline* de forma mais intensiva. Esta fase é comumente rotulada como fase de *lock-in*.

Fruto do que se expôs anteriormente, facilmente se depreende que as restrições à mobilidade tiveram um impacto imediato nas vendas *online* na fase *lure-in*. Contudo, ainda que numa segunda fase se tenha observado o levantamento das restrições à mobilidade, o intenso consumo *online* continuou a verificar-se na fase *lock-in*.

Por último, esta evolução tende a dar lugar a uma terceira fase, designada “fase de supressão progressiva”, durante a qual o recurso ao comércio *online* diminui em função do tempo cada vez menor que os consumidores passaram em casa. Nesta fase de supressão, uma parte do volume de compras *online* de clientes foi sendo substituído / devolvido aos canais *offline*.

As três fases descritas poderão igualmente ser observadas, caso o indicador de mobilidade residencial no eixo horizontal seja substituído pelo índice de rigor governamental.

### **2.1.1. Comportamento adaptativo à compra *online* durante a pandemia**

Segundo sugere Everett Rogers na sua “Teoria da Difusão da Inovação”, são quatro os elementos principais que determinam a disseminação de uma nova ideia: a própria inovação, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social.

A propósito deste quarto elemento identificado por Everett Rogers, importa denotar que, ao longo do tempo, foram inúmeros os eventos, como, por exemplo, ataques terroristas, desastres naturais e fenómenos epidemiológicos, que impulsionaram mudanças comportamentais e de hábitos de consumo (Mathur et al., 2003). A pandemia de COVID-19 não foi exceção.

Após o surto de COVID-19, muitos comerciantes tradicionais foram forçados a fechar as suas lojas físicas, por força do isolamento social e confinamento impostos para conter a

propagação do vírus. Como alternativa, muitos desses comerciantes repensaram soluções de negócio, por forma a adaptarem a comercialização dos seus produtos à nova realidade. Com esse intuito, optaram por diversas soluções baseadas em novas tecnologias, como encomendas e atendimento *online*, sistemas click and collect e operações assistidas por robôs. Neste contexto, os consumidores experimentaram novos canais e hábitos. Segundo um estudo recente da McKinsey & Co., 75% dos consumidores nos Estados Unidos experimentaram novas marcas ou canais durante a crise pandémica, passando a utilizar, em larga escala, "serviços digitais e sem contacto, incluindo recolha à porta do prédio, entrega ao domicílio e compras *online* com possibilidade de recolha na loja" (Arora et al., 2020).

Contudo, importa realçar que os efeitos destas transformações comportamentais não se circunscreveram no tempo, tendo-se consolidado como um verdadeiro padrão que sobreviveu ao fim da pandemia e das suas restrições. Conforme revelado por inúmeros inquéritos realizados durante a pandemia, a maioria dos inquiridos manifestou a intenção de dar continuidade a um consumo omnicanal ou totalmente digital, após a crise pandémica. Tal como se refere no estudo de mercado levado a cabo pela Nielsen “As mudanças lideradas pela pandemia para uma maior adoção *online* e um maior foco em lojas de bairro e de pequeno formato tornou-se uma normalidade contínua”.

O principal motivo justificativo para este prolongamento no tempo dos novos hábitos omnicanais ou de carater exclusivamente *online* reside, em larga medida, no facto de os consumidores terem descoberto a praticidade das compras *online*, sendo que à distância de um click, poderiam adquirir os produtos que entendessem e recebê-los, com considerável celeridade, no conforto das suas casas. Aliado a este efeito prático, tornou-se evidente que o comércio *online* se revelava mais barato para o consumidor (Guthrie, C. et al., 2021). Estes preços competitivos resultaram do facto de os fornecedores e cadeias de logística terem conseguido reduzir, ou mesmo eliminar, os custos fixos de negócio, nomeadamente, rendas, custos de manutenção de espaço, FSE's, entre outros, o que teve um reflexo direto no orçamento doméstico dos consumidores.

Tal como se refere no estudo de mercado levado a cabo pela Nielsen “as mudanças lideradas pela pandemia para uma maior adoção *online* e um maior foco em lojas de bairro e de pequeno formato tornou-se uma normalidade contínua”.

Fruto das inúmeras vantagens identificadas na adesão ao comércio *online*, foi notável o recrutamento para este tipo de comércio de consumidores que, anteriormente, tendiam a ser resistentes às compras via internet.

## **2.2. Efeitos da pandemia de COVID-19 - análise de longo prazo**

É ainda precoce apurar os efeitos a longo prazo que a pandemia COVID-19 teve no retalho *online*.

Não obstante, e ainda que seja possível antever o regresso de alguns consumidores aos canais de compra tradicionais, tal como é defendido por autores como Hobbs, 2020 e Sheth, 2020, para um grande segmento de consumidores, o choque provocado pela pandemia supera o potencial efeito de supressão progressiva, mantendo a sua orientação a longo prazo para o *online* ou para o omnicanal (estando o *online* presente).

Desde o início do Séc. XXI é notável a tendência de crescimento das vendas *online* e as participações no mercado de retalho *online*. Embora o setor retalhista, no seu todo, apresente, por si só, uma tendência crescente desde o início do século, a verdade é que, se considerarmos a taxa média de crescimento anual do setor retalhista *online*, esta é claramente mais acentuada. Esta diferença é ainda mais visível se restringirmos a análise temporal aos últimos dez anos (2011-2021), conforme a análise realizada por Szász et al. (2022). Considerando esses dados, o autor concluiu que o setor retalhista *online* tem revelado uma trajetória de crescimento constante, o que tem contribuído para o aumento da sua quota de mercado no setor retalhista total.

## **2.3. A digitalização durante o período pandémico e pós-pandémico**

A digitalização teve um aumento significativo durante a crise de COVID-19. Esta difusão dos meios digitais na vida humana revelou-se nos mais variados ambientes e setores. Assistiu-se, por exemplo, ao crescimento do trabalho remoto e à generalização do atendimento ao cliente efetuado via *online*. A par destes fenómenos, ocorreram importantes progressos no campo digital, com o crescente uso e desenvolvimento da IA (inteligência artificial).

Fruto destes inúmeros avanços tecnológicos, que marcam a Era digital, assiste-se a um aceleramento considerável da Quarta Revolução Industrial. Daquilo que é já possível observar, esta inovação tecnológica e a digitalização de procedimentos está a potenciar um aumento

exponencial da produtividade, evitando, nomeadamente, redundâncias na cadeia de abastecimento, o que permite e facilita um avanço e crescimento 20 a 25 vezes mais rápido da mesma do que seria previsível, segundo diversos analistas (Sneader, K. et al, 2021).

A utilização destas tecnologias para gestão das cadeias de abastecimento torna-se imperativa, especialmente em momentos de crise (Ivanov, D., 2020). A pandemia de COVID-19 mostrou a fragilidade de muitas empresas, levando à interrupção da produção ou mesmo à falência de algumas (Schleper, M. C. et al., 2021). Futuramente, e de forma a evitar interrupções futuras na produção, muitas empresas terão, provavelmente, de repensar as suas cadeias de abastecimento, de forma a diversificá-las e/ou deslocá-las para mais perto.

No passado, as tecnologias inovadoras eram novidades atraentes, mas demoravam décadas para se transformarem em impulsionadores da produtividade. Contudo, e segundo afirma Willems et al. (2021), a pandemia de COVID-19 e os regulamentos de contenção a ela associados, consubstanciaram importantes estímulos ao acelerar da implementação das inovações tecnológicas no setor do retalho.

Durante e após a pandemia de COVID-19 a adoção digital global na Europa é praticamente universal, em comparação com 81% do início da pandemia. Esta rápida disseminação e generalização no uso das novas tecnologias permitiu uma muito mais acelerada transformação das mesmas em impulsionadores de produtividade no período pós-pandémico.

De acordo com uma pesquisa da McKinsey, publicada em outubro de 2020, as empresas estão, comparativamente com o período pré-pandémico, três vezes mais propensas a realizar pelo menos 80% das suas interações com os clientes de forma digital.

Em nove dos treze países pesquisados pela McKinsey, pelo menos dois terços dos consumidores disseram ter experimentado novos tipos de compras. Além disso, nesse universo, 13,65% ou mais dos consumidores disseram que pretendiam dar continuidade aos novos hábitos de consumo adotados. Contudo, e este é um aspeto que importa realçar, o mais surpreendente na pesquisa levada a cabo pela McKinsey foi o facto de apenas 60% das empresas de bens de consumo afirmarem estar preparadas para aproveitar as oportunidades de crescimento do comércio eletrónico.

### **2.3.1. Papel das TIC durante fenómenos de crise**

Estudos baseados numa enorme variedade de quadros teóricos (designadamente na teoria da dependência do sistema mediático) afirmam que a disseminação de informações *online* não modifica apenas a forma como os meios de comunicação de massa apresentam informação atualmente, mas também altera o modo como os consumidores compram os seus produtos, o que inequivocamente desafia as relações convencionais entre produtores-intermediários-cadeia de consumidores (por exemplo, Tai & Sun, 2007).

É inegável que as empresas recorrem a soluções tecnológicas para melhorar a operacionalidade dos seus serviços, *offline* ou *online*, em diversas áreas e situações, designadamente situações altamente adversas, como durante as crises económicas ou epidemiológicas (Willems et al., 2021). Já foi reconhecido que as tecnologias digitais são essenciais para enfrentar crises epidemiológicas, conforme verificado durante o SARS de 2003 e o MERS de 2015 (Choi et al., 2017; Devezas, 2020).

Alguns investigadores (Akhtar et al., 2020; Ameen et al., 2020; Laato et al., 2020) demonstraram como as tecnologias digitais facilitaram a gestão da crise que ecoou no ecossistema do retalho têxtil com o eclodir da situação pandémica inédita, nomeadamente através da agilização dos processos de gestão e entrega de produtos.

Também autores como Zwanka e Buff (2020) examinaram a influência das aplicações digitais relativamente ao comportamento do consumidor durante a pandemia de COVID-19, analisando o seu impacto comparativamente com o registado aquando de outras calamidades. Devido à ampla disponibilidade e envolvimento dos utilizadores/consumidores com meios digitais sofisticados durante a pandemia, estes autores concluíram que o hedonismo (doutrina moral em que a busca pelo prazer é o único propósito da vida), o trabalho remoto, a realidade virtual e as compras *online* ganharam um impulso adicional. Estes fatores vão influenciar de forma determinante os padrões de compra no setor do retalho contemporâneo (Brem et al., 2021; Soto-Acosta, 2020). Segundo Hågberg et al. (2016), a introdução de tecnologias digitais no retalho poderá conduzir a significativas mudanças nas práticas, procedimentos, atores e bens existentes.

### **2.4. Como a tecnologia está a determinar a transformação do setor do retalho**

Shankar et al. (2021) investigaram os fatores motivadores e os resultados da aplicação de novas tecnologias de retalho numa variedade de contextos. Estes autores previram o impacto

destas tecnologias no aumento das compras, satisfação e fidelidade dos consumidores. Para além disso, analisaram os resultados de desempenho, que incluíram melhores operações de entrega, receitas, participação de mercado, lucros e valor para os acionistas.

De acordo com Shankar (2018) as novas tecnologias e ferramentas implementadas, muitas delas agrupadas em torno da IA, estão a transformar drasticamente a indústria, impulsionando de forma determinante a melhoria dos serviços prestados e bens produzidos.

Nas últimas décadas, a atenção de consumidores e retalhistas foi atraída por tecnologias interativas (Huang, 2019; Javornik, 2016a, b; Poushneh, 2018) e o aumento do uso da internet e do comércio eletrónico (Barlow et al., 2004). Estas tecnologias estão a mudar o retalho tradicional (Hagberg et al., 2017) e os consumidores estão a alterar a forma como compram (Yadav e Pavlou, 2014).

As novas ferramentas e tecnologias têm aplicações práticas extremamente relevantes para a melhoria da produtividade e eficiência na gestão da cadeia de abastecimento. Algumas das aplicações mais evidentes destas tecnologias e ferramentas no setor do retalho têxtil são, designadamente: i) sistemas de recomendação e personalização; ii) sistemas de otimização da cadeia de suprimentos; iii) mecanismos de gestão de *stock*; iv) programas de distribuição de tarefas de loja, gestão de vendas e relacionamento com o cliente. Estas novas tecnologias são cruciais para preservar as lojas de retalho (Berman, 2019).

Do ponto de vista do consumidor pode afirmar-se que estas ferramentas e tecnologias estão a alterar, consideravelmente, a experiência de compra (Spears, 2014; Hagberg et al., 2016).

Entre as diversas ferramentas que se têm vindo a generalizar no setor do retalho, importará referenciar o recurso a robôs de loja e *drones* de entrega, tecnologias que foram pouco exploradas até ao eclodir da pandemia. Contudo, perante um “novo mundo” de distanciamento social e isolamento, o setor do retalho teve de aumentar significativamente a automatização, fim esse que foi alcançado com o recurso à robótica.

Também a Realidade Virtual (RV) foi uma ferramenta impulsionada pelas restrições aplicadas durante a pandemia. Trata-se de uma tecnologia que permite uma experiência imersiva, com uma visualização 100% artificial. A RV cria um ambiente tridimensional (como videojogos virtuais), isolando do mundo real o sujeito que nela imerge, geralmente através do recurso a óculos de realidade virtual (Burdea e Coiffet, 2003).

Uma outra tecnologia, cujo desenvolvimento foi exponencial neste período, foi a Realidade Aumentada (RA). Através de exibições geradas por computador, a RA complementa as experiências do mundo real de uma forma altamente interativa (Yim, Chu e Sauer 2017). A sobreposição de elementos virtuais criados por um computador no ambiente real e físico do utilizador é a principal característica da RA (Cho e Schwarz, 2010; Drascic e Milgram, 1996). As experiências de RA tornaram-se cada vez mais populares entre os retalhistas para criar experiências únicas para os seus consumidores (Flavian et al., 2019; Watson et al., 2018). A RA permite que os consumidores experimentem vários artigos e roupas sem necessidade de contactarem com eles fisicamente (Verhagen et al., 2014; Yim et al., 2017); ver as roupas em tempo real e ajustar o tamanho e a cor mediante gestos manuais (Berman, 2019).

Importará esclarecer que, embora a RV e a RA pareçam semelhantes, existem significativas diferenças. A RA permite que os elementos virtuais se sobreponham ao mundo real e físico em que se encontra o usuário (Hwangbo et al., 2017), ao passo que a RV admite que o utilizador se envolva totalmente num mundo de objetos virtuais (Hwangbo et al., 2017).

Foi ainda notável o crescente uso de Aplicativos Móveis de Realidade Virtual (AMRA), que permitem que os utilizadores explorem o seu meio por via de dispositivos portáteis, como um tablet ou smartfone. Os AMRA combinam a RV e a RA de forma a criar ambientes visuais em que dispositivos digitais e físicos interagem em tempo real (Narang e Shankar, 2019; Shi e Kalyanam, 2018; Beck e Crié, 2018; Yim, Chu e Sauer).

## **2.5. Concorrência entre retalhistas *online* e *offline***

A expansão do comércio *online* levou a grandes alterações nas estruturas de mercado e nas formas de concorrência existentes. Por isso mesmo, importa analisar quais são, na realidade, as vantagens e desvantagens comportadas por este tipo de comércio, realizando uma análise comparativa com o comércio *offline*.

O canal *online* apresenta inúmeras vantagens. O retalho *online* apresenta uma grande vantagem para o consumidor relacionada com a facilidade de encontrar o produto que procuram. Segundo a literatura, esta vantagem será tanto melhor para consumidores que procuram produtos de nicho que dificilmente seriam encontrados *offline* (uma vez que os produtos mais vendidos são relativamente mais fáceis de encontrar também no canal tradicional), tal como referido por Forman, Ghose e Goldfarb (2009). A par desta vantagem, e

considerando que os consumidores têm rápido acesso aos produtos comercializados por múltiplos retalhistas, é possível uma rápida e fácil comparação entre os preços praticados por cada um. O canal *online* tem também, obviamente, a vantagem relativa de não encontrar barreiras geográficas, permitindo chegar a uma procura bastante mais extensa. Choi e Bell (2011) concluem que os consumidores com “minorias de preferência” sentem uma maior facilidade na aquisição destes produtos de nicho através dos canais *online*, não necessitando de confrontar outros consumidores e tendo muito mais facilidade a encontrar os produtos desejados. Uma outra vantagem, que deve ser identificada no comércio *online*, prende-se com a possibilidade de praticar preços mais baixos do que os praticado nos canais *offline* pelos mesmos produtos, devido aos menores custos fixos de negócio, nomeadamente, rendas, custos de manutenção de espaço, FSE’s, e à possibilidade de armazenar os produtos em armazéns remotos.

Contudo, também o canal *offline* apresenta diversas vantagens que devem ser destacadas. Tal como referem Ratchford B. et al. (2022), o canal *offline* tem uma considerável vantagem informativa face ao canal *online*, uma vez que permite a visualização física do produto no momento da compra. Esta vantagem do canal *offline* é ainda mais relevante em setores em que a decisão de compra do consumidor está associada a atributos sensoriais do produto, como é o caso do setor têxtil. Assim sendo, e ainda que já estejam a ser desenvolvidas tecnologias que permitem, de alguma forma, mitigar esta limitação do comércio *online* (designadamente a RA), a verdade é que, na presente data, os consumidores continuam a sentir uma maior confiança na compra presencial deste tipo de produtos. Nesse sentido, e tal como é analisado pela literatura, os retalhistas *offline* acabam por enfrentar menores dificuldades com a concorrência exercida pelos retalhistas *online*, comparativamente com o que se verifica noutros setores de atividade, nos quais os produtos têm menos características sensoriais (como é o caso dos livros ou da música). Outra vantagem identificada no canal *offline*, segundo (Ratchford B. et al., 2022), reside no facto de este permitir um consumo imediato do produto adquirido, uma vez que no canal *online* existe um considerável período que entre o ato da compra e entrega do produto.

Analisando a realidade prática, e apesar das inúmeras vantagens que comporta o canal *offline*, a verdade é que, não raras vezes, se verifica uma incapacidade de permanência no mercado por parte de inúmeros comerciantes *offline* que, conforme já foi oportunamente referido, apresentam custos fixos consideravelmente superiores aos registados pelos retalhistas *online*. Ora, o encerramento de atividade por parte de retalhistas *offline* acaba por ter um enorme impacto na estrutura do mercado, tal como Goldanis et al. (2010) evidenciaram já num

estudo realizado sobre a estrutura de mercado entre 1994 a 2003, onde concluíram pelo desaparecimento de retalhistas *offline*, aquando da entrada de concorrentes *online*. Estes resultados, que refletiam ainda a realidade do começo do comércio *online*, vão de encontro ao que é a previsão de inúmeros autores: a substituição, a longo prazo, do comércio *offline* pelo comércio *online*, atendendo às características de cada um.

## **2.6. Omnical – o surgir de uma sinergia**

Lu et al. (2005) consideram o comércio móvel como a segunda onda do comércio eletrónico, enquanto Juaneda-Ayensa et al. (2016) acreditam que o comércio omnicanal poderá representar a terceira onda.

O conceito de omnicanal é percecionado como uma evolução do retalho multicanal. Enquanto o retalho multicanal implica uma divisão entre loja física e *online*, no ambiente omnicanal os clientes circulam livremente entre os canais (*online*, dispositivos móveis e loja física), tudo dentro de um único processo de transação (Melero et al., 2016). A característica dominante do fenómeno do retalho omnicanal é que a estratégia é centrada no cliente e na experiência de compra do cliente, visando oferecer ao consumidor uma experiência holística (Gupta et al., 2004; Shah et al., 2006). A pesquisa demonstrou que os consumidores omnicanal são um fenómeno global crescente (Schlager e Maas, 2013).

Num ambiente omnicanal, os canais são utilizados de forma contínua e intercambiável durante o processo de pesquisa e compra, sendo difícil, se não virtualmente impossível, para os retalhistas controlarem esta utilização (Neslin et al., 2014; Verhoef et al., 2015).

Em contraste com o multicanal, que enfatiza a presença intensa dos retalhistas em diferentes canais, o omnicanal concentra-se na sinergia e na integração dos canais disponíveis para agilizar as interações com os clientes e o controlo do retalhista entre canais (Li et al., 2018). Diferentemente do retalhista multicanal, o retalhista omnicanal aproveita a sua visão única dos clientes, de forma coordenada e estratégica, para que os clientes experimentem uma marca em vez de um canal dentro de uma marca (Rosenblum & Kilcourse, 2013).

Enquanto o retalho multicanal não requer interação ou integração entre canais, o retalho omnicanal oferece uma experiência de compra perfeita e personalizada, independentemente de onde o consumidor é alcançado, por meio de todos os canais possíveis (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Além disso, o foco do omnicanal está em pontos de contacto distintos com o cliente dentro dos canais, e não nos próprios canais (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

Um crescente número de clientes utiliza diversos canais durante a sua jornada de compra. Este tipo de consumidor é comumente conhecido como omnishoppers (Yurova et al., no prelo). Este tipo de cliente espera um serviço ou experiência consistente, uniforme e integrado, independentemente do canal que utilize. Além disso, são clientes dispostos a alternar facilmente entre canais – loja tradicional, *online* e móvel – dependendo das suas preferências, da sua situação atual, da hora do dia ou da categoria do produto (Cook, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Um omnishopper tende, por exemplo, a pesquisar as características de um produto através de uma aplicação móvel, posteriormente, comparar preços em vários sites a partir de *websites*, aos quais acede através do seu computador e, por fim, adquire o produto numa loja física.

A evolução para o retalho omnicanal representa um grande desafio para os retalhistas, que deverão procurar adaptar os seus modelos de negócios para integração simultânea de um canal físico e de um canal *online* (Hoogveld & Koster, 2016).

A literatura tem abordado este tema da presença omnicanal, tanto do ponto de vista das ações a adotar pelas empresas (por exemplo, modelo de negócios, estratégia, otimização do mix de canais) como na perspetiva das respostas dos clientes (a satisfação do cliente, a qualidade do serviço e a fidelidade à marca) (Chen, Cheung et al., 2018).

### **2.7.O caso da Bélgica – o retalho têxtil no contexto da pandemia de COVID-19**

A análise da realidade do retalho têxtil belga durante a pandemia de COVID-19 revelou a tendência mundial nesse período.

Até março de 2020, apenas 40% das empresas entrevistadas por Beckers, J. et al (2021) (as áreas do lazer, conveniência e vestuário e luxo são os três principais setores encontrados na amostra) possuíam um canal de vendas *online*, como um site, aplicação ou rede social. A necessidade de manutenção de um canal *online* durante a pandemia de COVID-19, seguida do envio dos artigos, foi a maior dificuldade sentida durante este período, segundo os entrevistados, considerando que menos de metade das lojas do setor do retalho usava, antes do eclodir da pandemia, um canal *online*.

No entanto, essa mesma pesquisa demonstrou que os retalhistas se adaptaram extremamente bem à pandemia. 50% dos retalhistas que não dispunham de um canal *online*, antes da pandemia, abriram uma loja virtual no início do bloqueio. Como resultado, durante o

primeiro confinamento, estima-se que 70% dos pequenos empresários aderiram ao canal *online*.

Durante o período pandémico, o número médio de encomendas *online* por semana triplicou, de 5 para 15. Os retalhistas conseguiam atingir, em média, 23% do seu volume de negócios registado antes da pandemia de COVID-19 através da utilização do canal *online*, mas essa percentagem aumentou significativamente com o fortalecimento dos mecanismos *online*.

Os operadores exclusivamente *online*, que não apresentavam custos fixos de negócio (como rendas, custos de manutenção de espaço e FSE's) e, que detinham uma infraestrutura web estabelecida antes de março de 2020 (Belga, 2020; De Schamphelaere, 2020; Deckmyn, 2020), foram os grandes vencedores da pandemia de COVID-19 no setor do retalho.

Vários retalhistas, de forma a adaptarem-se às novas situações do mercado e tendo dificuldades na venda dos seus materiais, acabaram por ingressar no negócio das máscaras cirúrgicas, que teve um aumento exponencial de procura durante a pandemia de COVID-19 (Beckers, J. et al., 2021).

No geral, a pandemia de COVID-19 aumentou o acesso ao comércio eletrónico, principalmente como resultado da remoção das fronteiras geográficas físicas. A pandemia potenciou um considerável impulso aos retalhistas locais, aumentando o número de vendas *online* dos 40% para os 70%, reforçando a sua competitividade no mercado.

Devido à proximidade ao consumidor, o *marketing* foi fundamental para as pequenas empresas, destacando o "local" e melhorando o conhecimento da procura regional do consumidor. A logística também foi importante, considerando o seu impacto temporal. Os pequenos retalhistas puderam aumentar o número de seguidores da sua comunidade, ao usar cuidadosamente as redes sociais como um importante meio de comunicação durante o confinamento (Rhodes, 2020).

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Introdução**

Com o objetivo de comparar os obstáculos encontrados na literatura com o caso do retalho têxtil *online* português, foi realizado um inquérito, tendo por base a informação analisada na revisão da literatura. A maioria dos artigos contém amostras de grande volume ou

é baseada em sucessivas revisões de literatura já existentes, pelo que a informação que retiro deles é fiável e resumida de todos os autores. Posteriormente, foram confrontadas as respostas do questionário para pistas de pesquisa de literatura com casos específicos de empresas retalhistas presentes no canal *online* em Portugal.

### **3.2.Desenho da Pesquisa**

A pesquisa utilizou três métodos principais: i) revisão da literatura, ii) inquérito a empresas do setor, iii) entrevistas com profissionais da área. A revisão da literatura foi realizada através de artigos encontrados no *Science Direct*, *Google Scholar* e *Journal of Retailing*. A pesquisa baseou-se em palavras-chave como retalho têxtil *online*, estratégias na pandemia, avanços de tecnologia no digital, etc.

No caso específico deste estudo, a pesquisa primária envolveu a recolha de respostas a questionários enviados a várias empresas do setor-alvo. Posteriormente, estas respostas permitiram novas questões de investigação e o afunilar das anteriormente delineadas, sendo, por fim, comparadas, através de entrevistas, com os casos reais de empresas que operam no *online* em Portugal.

### **3.3.Vantagens e desvantagens do Método Quantitativo**

Como referido, sendo o objetivo deste estudo a compreensão do real impacto da adoção das medidas nas empresas, a aplicação do método quantitativo foi considerada como a mais adequada a esta investigação, visto que os métodos quantitativos, tal como outros métodos, apresentam algumas vantagens e desvantagens.

Na análise quantitativa, os investigadores recorrem a métodos para testar modelos hipotéticos (Hoepfl, 1997), nomeadamente para analisar as relações causais entre as variáveis de estudo (Denzin & Lincoln, 2008). Adota uma abordagem que visa compreender acontecimentos em contextos específicos (Patton, 2002). Contempla toda a investigação que não dependa de métodos estatísticos ou meios de quantificação (Corbin, J., & Strauss, A., 1994).

Choy (2014) apresenta duas vantagens principais: em primeiro, a rapidez com que pode ser avaliado e aplicado este método e, em segundo, o facto de este método ser fundamentado através de dados numéricos, facilita a comparação entre grupos ou organizações.

Adicionalmente, se os dados forem recolhidos rigorosamente, aplicando metodologias apropriadas e analisados criticamente, é mais difícil de refutar a informação apresentada.

Contudo, o mesmo autor também refere que estes mesmos pontos fortes, em determinadas situações podem ser desvantagens, uma vez que existem fatores, como perceções, identidades e crenças, que não podem ser traduzidos facilmente num número. Além disso, uma análise quantitativa, geralmente, exige uma amostra grande, o que se pode tornar difícil ou mesmo impossível de obter.

Este tipo de metodologia é normalmente associado a questionários padronizados que são realizados a indivíduos ou pessoas coletivas, identificados por meio de várias formas de amostragem, sendo, a amostragem aleatória, o método mais comum para suportar a referida seleção (Choy, 2014).

### **3.4. Amostra do Inquérito**

Face aos objetivos do estudo, a população-alvo são as empresas portuguesas que operam no setor do retalho têxtil, e a amostra são 35 empresas, do grupo-alvo composto por 3.135 organizações portuguesas presentes na base de dados da Sabi, que ainda estão operacionais e que forneceram um contacto de *e-mail*.

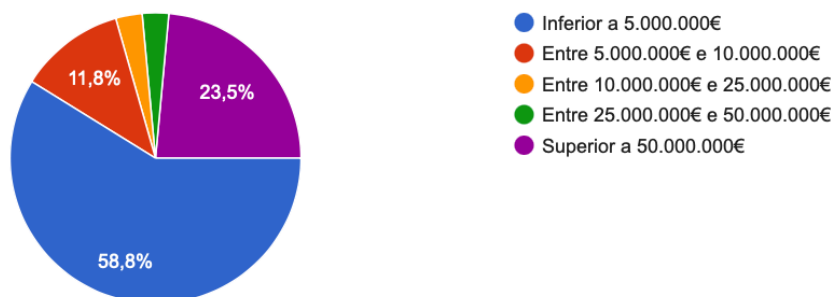
O procedimento adotado foi a amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que a amostra é constituída por empresas que aceitaram participar no estudo. A representatividade e a significância da amostra não se encontram garantidas.

O questionário realizado (Anexo 1), composto por 11 questões, está dividido em três secções: a primeira secção pretende fazer a identificação da empresa, o seu volume de negócios (sendo este aspeto importante para a caracterização da empresa, no que diz respeito à sua dimensão, tendo em conta o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro) e a caracterização etária do seu público; a segunda secção visa a compreensão dos impactos que a pandemia teve nas vendas das empresas inquiridas; e a terceira secção tem como objetivo compreender a importância que as empresas inquiridas dão a cada estratégia do *online* e qual o impacto deste canal no funcionamento da empresa.

Obtiveram-se 34 respostas a estas questões, pois uma das empresas inquiridas não aceitou a recolha e tratamento de dados em respeito pelas normas legais aplicáveis (RGPD), apurando-se que 23.5% apresentam volume de negócio superior a 50 milhões de euros. Desta forma, e

conforme representado no Gráfico 2, conclui-se 23.5% da amostra é representada por empresas de grande dimensão, 18% por médias empresas e 58.5% por pequenas empresas.

**Gráfico 2:** Distribuição do volume de negócios



### 3.5. Recolha de Dados do Inquérito

A recolha de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e abril, em formato *online*, através da plataforma Google forms. Tendo sido adotado um mapeamento transversal, um único instrumento a ser aplicado num único momento de tempo. O preenchimento do questionário tem uma duração média de cinco a dez minutos.

Para a realização da recolha de dados, foi enviado um convite exclusivamente a empresas da área através do *e-mail*.

Para o preenchimento, a plataforma assegura apenas a possibilidade de uma resposta por participante, estando também garantido o anonimato e confidencialidade dos dados provenientes do questionário.

### 3.6. Recolha de Informação – Entrevistas

Para obter respostas às questões de investigação, foi realizada uma entrevista num formato semiestruturado, que permitiu a recolha de informação geral sobre a empresa, o tema das estratégias do retalho têxtil *online* e do período da pandemia e a opinião dos inquiridos. Este método permite estudar “experiências e realidades humanas a partir da perspectiva do sujeito” e é normalmente concebido como um processo iterativo, no qual as principais descobertas emergem subsequentemente à recolha de dados (Palmer & Bolderston, 2006). O objetivo é identificar temas e papdrões chave nos dados, que posteriormente podem ser

utilizados para explicar o fenómeno em investigação e responder às questões de pesquisa (Sandelowski, 2000).

De forma a garantir uma melhor recolha de dados, foram selecionadas três empresas, cada uma com um elemento, para responder à entrevista realizada com base nas conclusões retiradas da revisão de literatura e do inquérito (ver o Anexo 2).

Deste modo, iniciou-se a marcação presencial da entrevista, tendo sido entrevistados colaboradores da *Playground Stars* (retalho têxtil voltado para o desporto, doravante referida como *PG*), a *MO* (retalho têxtil que se identifica com a qualidade a preços mais acessíveis, com produtos para toda a família) e a *Farfetch* (retalho têxtil de luxo). Todas elas com presença em Portugal e com loja *online*. Todas as entrevistas foram realizadas de forma a oferecer uma perspetiva teórica e orientada para a pesquisa (Brown, 2021). A duração média das entrevistas foi de 39:07 minutos.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente e gravadas. Os dados foram submetidos a análise temática, conforme descrito por Brown e Clarke (2021), que é um método eficaz para identificar temas e padrões em dados qualitativos. As respostas estão apresentadas no Apêndice I.

### **3.6.1. Vantagens e Desvantagens da realização de Entrevistas**

A pesquisa qualitativa é conhecida pela sua capacidade de explorar aprofundadamente fenómenos complexos e inovadores (Palmer & Bolderston, 2006).

Este método de pesquisa permite flexibilidade e adaptabilidade, tornando-o particularmente adequado para estudar assuntos dinâmicos e em evolução, como o retalho têxtil *online*, proporcionando uma visão holística. Por esta razão, é benéfico compreender a essência da experiência organizacional.

Examinar processos de construção social implica uma concentração em como os membros da organização se envolvem na construção e compreensão das suas experiências, enfatizando os métodos utilizados em vez de quantificar o número ou frequência de ocorrências mensuráveis (Gioia et al., 2013).

Embora a pesquisa qualitativa ofereça valiosas perceções sobre os aspetos intrincados e subtis de um fenómeno, é essencial reconhecer certas limitações quando comparada com a pesquisa quantitativa. Algumas dessas desvantagens incluem a subjetividade, uma vez que

depende maioritariamente da interpretação dos investigadores e participantes, bem como a complexidade da análise e medição de dados na ausência de procedimentos padronizados. Além disso, os métodos qualitativos baseiam-se em amostras menores, o que faz com que se suscitem inúmeras limitações à possibilidade da sua generalização para uma população mais ampla, estando sujeitos à crítica de que “não justificam adequadamente as suas afirmações, levando a algum ceticismo preocupante sobre a envolvimento de investigadores qualitativos em teorizações criativas com base em evidências escassas” (Gioia et al., 2013, p. 18).

### **3.6.2. Estrutura da Entrevista**

As entrevistas deste estudo seguiram um guião elaborado de acordo com a revisão literária apresentada nesta investigação, onde constam todas as perguntas obrigatórias. Foi dada a possibilidade aos entrevistados de se expressarem livremente e de abordarem tópicos adicionais, que culminaram em informação relevante. A estruturação das entrevistas desta investigação seguiu o seguinte método (Sá P., Costa A., Moreira A., 2021):

- i. **Preparação da entrevista:** foram definidas as questões de investigação, elaboração do guião “base” e seleção dos entrevistados;
- ii. **Realização da entrevista:** foram recolhidos os dados, sem qualquer intervenção que pudesse enviesar as respostas do entrevistado. Foram evitadas quaisquer perguntas indutoras (por forma a assegurar transparência e a fiabilidade dos resultados). Nesta fase foi demonstrada atenção às respostas, informação e opinião apresentadas pelos entrevistados, sem nunca perder o controlo da entrevista. Foi ainda assegurada a solicitação e a prestação de esclarecimentos, sempre que necessários;
- iii. **Consolidação da entrevista:** transcrever os dados recolhidos para assegurar a veracidade da troca de informações.

## **4. Caso de Estudo e Discussão**

### **4.1. Introdução ao caso**

Durante um período marcado pelas consequências da ainda recente pandemia de Covid-19, este estudo foi conduzido com o objetivo de compreender as estratégias levadas a cabo pelas empresas no retalho têxtil em Portugal. No entanto, ao iniciar esta investigação,

constatou-se rapidamente a existência de uma lacuna significativa na literatura disponível sobre o retalho têxtil *online* no contexto português.

A pandemia de COVID-19 forçou muitos retalhistas a encerrarem temporariamente as suas lojas físicas, impulsionando-os a ingressar no comércio *online*. No entanto, esta transição não foi isenta de desafios. Um dos principais obstáculos identificados foi a incapacidade dos consumidores de sentirem e tocarem nos produtos – uma característica essencial no setor têxtil, onde a textura, o peso e a qualidade dos tecidos são determinantes para a decisão de compra. A ausência desta experiência sensorial direta levantou questões relativamente às possibilidades de os retalhistas replicarem, ou pelo menos mitigarem, esta desvantagem no ambiente digital.

Para superar esta dificuldade, decidi explorar fontes de informação internacionais e de outros setores. A Bélgica, por exemplo, revelou-se um caso de estudo valioso, possuindo uma vasta gama de pesquisas sobre as estratégias no retalho têxtil em período de pandemia. Além disso, setores distintos, como o alimentar, ofereceram insights relevantes sobre a transição para o formato *online*. Estes setores, apesar de diferentes, partilharam desafios semelhantes, como a necessidade de adaptação rápida às novas exigências do mercado digital e a implementação de tecnologias emergentes.

Com base nas informações obtidas de diferentes contextos e setores, a investigação visou desenvolver uma tese que integrasse conhecimentos globais e os adaptasse à realidade portuguesa. Esta abordagem tinha o potencial de preencher uma lacuna importante na literatura e fornecer diretrizes práticas aos retalhistas portugueses que navegavam pelo novo território do comércio digital. A análise comparativa das práticas internacionais permitiu identificar estratégias eficazes de implementação de tecnologias como a Inteligência Artificial, a Realidade Aumentada ou a Realidade Virtual.

O estudo envolveu a compilação de dados, a comparação de práticas e a identificação das melhores estratégias para superar as barreiras do comércio *online*. O trabalho resultante constituiu um mosaico de experiências internacionais e adaptações locais, refletindo a complexidade e a resiliência do retalho têxtil em tempos de mudança. Este mosaico revelou a importância de uma abordagem holística que considerasse tanto as inovações tecnológicas quanto as mudanças culturais e comportamentais necessárias para a adaptação bem-sucedida.

Em última análise, a investigação não só contribuiu significativamente para o corpo de conhecimento académico, mas também ofereceu uma orientação valiosa aos retalhistas portugueses, auxiliando-os a enfrentar os desafios e a prosperar no ambiente digital. Através

da perseverança e da capacidade de olhar além das fronteiras, esta pesquisa transformou um obstáculo numa oportunidade, demonstrando que a busca pelo conhecimento é uma jornada exigente, mas recompensadora. O estudo destacou a necessidade contínua de inovação e adaptação, não apenas para sobreviver, mas para prosperar num mercado cada vez mais digital e competitivo.

#### **4.2. Apresentação das empresas entrevistadas e das estratégias utilizadas**

Para assegurar que as entrevistas abarcavam empresas com diferentes públicos-alvo, selecionei três entidades: a *MO*, uma retalhista que comercializa produtos destinados a toda a família a preços acessíveis; a *Farfetch*, que opera no segmento do retalho de luxo; e a *PG*, que está inserida no mercado do retalho desportivo.

A *MO* nasceu em 2013 como evolução da marca *Modalfa*, que, por sua vez estava já presente no retalho têxtil português desde 1995. Cresceu no supermercado *Continente* e depois começou a ter as próprias lojas, sendo a marca com mais lojas no território nacional (120+). O departamento *online*, o qual a entrevistada integra, com a pandemia teve um crescimento exponencial. O *Core* da empresa é conseguir oferecer roupa a toda a família, desde a avó ao neto, no sentido de terem os básicos para todos os consumidores.

A marca trabalha com o binómio qualidade/preço, tendo um grande desafio de se dissociar da antiga *Modalfa*, marca de supermercado. A *MO* tem levado a cabo diversas estratégias como a saída dos supermercados e parcerias com influenciadores digitais, de forma a demonstrar aos consumidores que é uma marca qualitativa que vende produtos alinhados às tendências.

A *PG*, nascida em 2008, é fruto de uma grande oportunidade de crescimento de qualidade e de *design* de produto (relacionada com experiência enquanto jogador profissional de basquetebol do seu fundador). Até 2012, subcontratou empresas espanholas. A partir desse ano, a *PG* passou a subcontratar em Portugal. A marca foi crescendo, chegou à NBA e a algumas equipas com nome forte, entre elas o FCP e o Boavista, levando a que um grupo têxtil de Vizela fizesse uma proposta para adquirir uma parte da sociedade. Relativamente ao canal *online*, a marca retalhista do setor têxtil desportivo tem uma loja *online* que pretende desenvolver mais, apesar de já ter apresentado um crescimento bastante elevado, em especial após se terem associado à Seleção de Cabo Verde.

A *Farfetch* é uma plataforma de comércio global para a indústria da moda de luxo, conectando criadores, curadores e consumidores. Fundada pelo amor à moda e lançada em 2008, a *Farfetch* começou como um mercado de *Marketplace* para boutiques de luxo em todo o mundo. Hoje, a *Farfetch* liga clientes em mais de 190 países e territórios com artigos de mais de 50 países e mais de 1.400 das melhores marcas, boutiques e grandes armazéns do mundo, proporcionando acesso à mais extensa seleção de luxo.

O entrevistado atualmente lidera equipas de gestão de produto de *Tech*, na plataforma da marca. Esta plataforma tem a missão de capacitar o ecossistema *Farfetch* desde consumidores, vendedores e equipas de serviços com experiências superiores e crescimento através de tecnologia de primeira classe, tornando a marca indiscutível enquanto plataforma global de luxo.

### 4.3.Caracterização da amostra

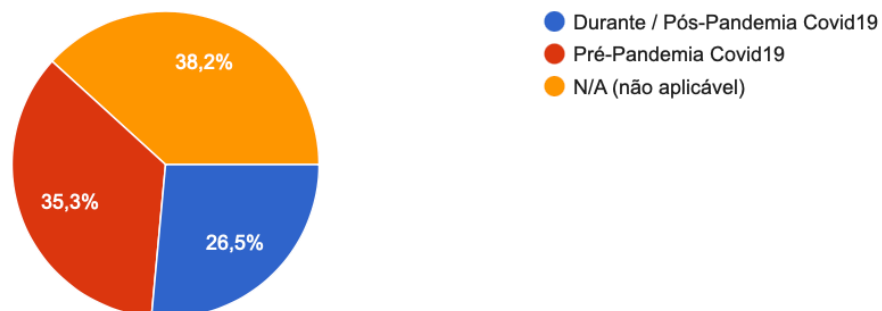
#### 4.3.1. Implementação do *online*

No inquérito enviado a diversas empresas do setor, com respostas anónimas, 26.5% teve implementação do canal *online* durante/pós pandemia, 35.3% pré-pandemia e a 38.2% a questão é não aplicável (Gráfico 3).

A implementação do *online* nas empresas entrevistadas deu-se em fases diferentes.

Na *Farfetch* o *online* sempre foi a base, na *MO* o digital já tinha algum peso pré-pandemia, enquanto na *PG* as vendas, através do canal *online*, começaram a ser implementadas na pandemia, estando agora a ganhar cada vez mais dimensão.

**Gráfico 3:** Implementação do *online*



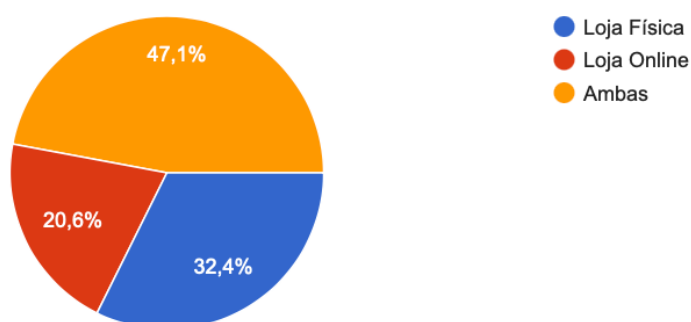
### 4.3.2. Presença no *online*

Nas empresas que responderam ao inquérito, 69% têm *website*, 6,9% têm app e 89,7% têm página de rede social (Gráfico 4).

A presença no *online* pode dar-se de diversas formas: através de site, redes sociais, aplicação de telemóvel, etc.

No caso da *Farfetch*, dá-se pelas três vias acima apresentadas, na *MO* apenas pelo site e redes sociais e na *PG*, apesar de cada vez mais terem encomendas pelo site, apenas agora estão a ter uma aposta maior nesta via, sendo tudo através das redes sociais no digital.

**Gráfico 4:** Canais de venda ao público



## 4.4. Desafios e oportunidades decorrentes do período pandémico

### 4.4.1. Dificuldades emergentes com o eclodir da pandemia

Relativamente às dificuldades sentidas, em 2020, na pandemia com a suspensão do trabalho e das vendas presenciais, as 3 empresas entrevistadas sentiram consequências diferentes.

Por um lado, a entrevistada da *MO* referiu que a equipa à qual pertence, o *e-commerce*, não sentiu grande dificuldade, pois passaram a ter todo o foco no canal com o qual trabalhavam, o *online*, sendo assim a única maneira de chegar ao cliente. No entanto, acabaram por sentir mais pressão para maximizar as vendas neste canal, que tinha de suportar o facto de não ser possível vender presencialmente. Obviamente, por ser algo inesperado, também eles tiveram diversos desafios, entre os quais, uma grande concentração do fluxo de clientes neste canal (em especial na primeira fase da pandemia onde os clientes ainda nem podiam levantar a encomenda na loja – fase de *lure-in* referida por Szász et al. ,2022) e, por isso, uma maior

necessidade de apoio ao cliente, uma vez que, estando fechadas em casa, as pessoas tinham muito mais necessidade de se expressar (tanto negativa como positivamente).

Ainda que não se tenham sentido grandes dificuldades, a entrevistada referiu alguns desafios, entre os quais: o facto de na moda trabalharem com bastante antecedência de coleções e, apesar de terem bastante *stock* parado, foi uma gestão complicada para a parte da logística; terem de comunicar mais para chegar ao foco dos consumidores em época de pandemia que, uma vez que estavam fechados em casa, estavam mais direccionados para pijamas e fatos de treino, por exemplo; garantir ao cliente uma experiência de consumo *online* ainda melhor, e conseguir manter a qualidade perante o grande fluxo de clientes por esta via.

Por outro lado, a experiência na *Farfetch* e na *PG* acabou por não ser tão positiva.

O entrevistado da *Farfetch* refere que toda a indústria da moda de luxo, que é um mercado muito particular e com um público-alvo muito específico, teve um ano bastante negativo em comparação com os anos anteriores e futuros.

Com todos os *lockdowns* de 2020, os parceiros com quem trabalhavam acabaram por ter as suas lojas fechadas, levando a que os níveis de *stock* se acumulassem e tivessem necessariamente de operar em *e-commerce* sem que nada o previsse. Neste contexto, o grande desafio para a *Farfetch* acabou por ser um pouco uma “tábua de salvação” para os parceiros, garantindo que estes continuavam a operar.

Já no caso da *PG*, que é uma empresa que funciona muito com os clubes de basquetebol, acabou por sentir grandes dificuldades uma vez que os clubes pararam. Sentiram aí a necessidade de desenvolver um *website* novo, com novos métodos de pagamento (só tinham o *PayPal*) mas tudo acabou por ser bastante lento.

O caso da *PG* e da *MO* evidencia o que é referido na literatura (Willem set al., 2021). A *MO* acabou por ter mais facilidade, devido ao facto de já ter uma vasta experiência *online* e na utilização do digital aquando da eclosão da crise pandémica (Choi et al., 2017; Devezas, 2020), ao passo que a *PG*, por não ter tantas vivências neste campo do *online* acabou por ter mais dificuldades.

No entanto, a *Farfetch*, que já tinha um grande público no canal *online*, acabou por ter um ano bastante negativo, o que não vai de encontro com a literatura.

#### **4.4.2. Oportunidades geradas pela pandemia de COVID-19**

Quanto ao fator que determinou a entrada no mercado *online*, de entre os retalhistas inquiridos, 41.4% referiu ter entrado para ir ao encontro ao que o público-alvo procura; 31% para implementar estratégias pioneiras que moldassem e influenciassem as práticas de compra do público-alvo; e 27.6% referiram ter ingressado com o intuito de se diferenciar dos concorrentes (Gráfico 4).

Tanto a entrevistada da *MO* como o entrevistado da *PG* acabaram por demonstrar que as empresas encontraram oportunidades, visto já estarem na área têxtil. A *PG* referiu que aproveitaram o facto de serem necessárias muitas máscaras, repentinamente, para expandir as vendas neste nicho. Assim, na *PG* acabaram por voltar o negócio para a produção de máscaras, vendendo vários milhões das mesmas durante o período pandémico. No caso da *MO*, entraram no mercado, tanto nacional como internacional, dando uma grande projeção da marca, algo que lhes era de extrema relevância.

No caso da *Farfetch*, o entrevistado refere que este período acabou por ser uma janela de oportunidade para todos se lançarem no *e-commerce* da área do luxo. O entrevistado acrescentou que este foco no digital teve ritmos de investimento equivalentes a cinco anos normais num único ano de pandemia.

Neste campo, todos os entrevistados responderam em consonância, o que demonstra que efetivamente a pandemia trouxe uma janela de oportunidades às empresas.

No caso da Bélgica, apresentado por Beckers, J. et al. (2021), é referido a necessidade de, neste país, os retalhistas se adaptarem para combater as dificuldades deste período, ao mesmo tempo que aproveitam as oportunidades, como é o caso das empresas entrevistadas que passaram a vender máscaras.

#### **4.4.3. Falhas na Cadeia de Abastecimento**

Relativamente às falhas na cadeia de abastecimento dos entrevistados da *MO* e da *PG* acabaram por demonstrar a mesma tendência. A entrevistada da *MO* referiu que não tinha os materiais para combater todas as encomendas devido ao fecho dos portos, ainda que tivessem muito *stock* parado dentro de portas. Apesar disso, acrescentou que conseguiu combater um pouco deste problema. No caso da *PG*, sentiram falhas na cadeia de abastecimento de forma

transversal. Tiveram dificuldades em obter matérias-primas e todas as reposições foram difíceis (com exceção do caso das máscaras).

Tal como a literatura descreve (Ivanov, D., 2020) a pandemia trouxe grandes problemas às cadeias de abastecimento e as empresas entrevistadas referiram as dificuldades que tiveram na gestão de *stocks* e obtenção de matérias-primas.

#### **4.4.4. Alterações nas vendas *online* pré e pós pandemia:**

Nas respostas ao inquérito, obteve-se 30 questões sobre as vendas na loja *online*, no período pós-pandémico face ao período pré-pandémico (Gráfico 5). 26.7% das respostas afirmaram que as vendas *online* se mantiveram, 36.7% referiram que as vendas no canal *online* aumentaram até 50%, e 6.7% manifestou que as vendas do período pós-pandemia face ao pré-pandemia aumentou mais de 100%, ou seja, mais do que duplicou.

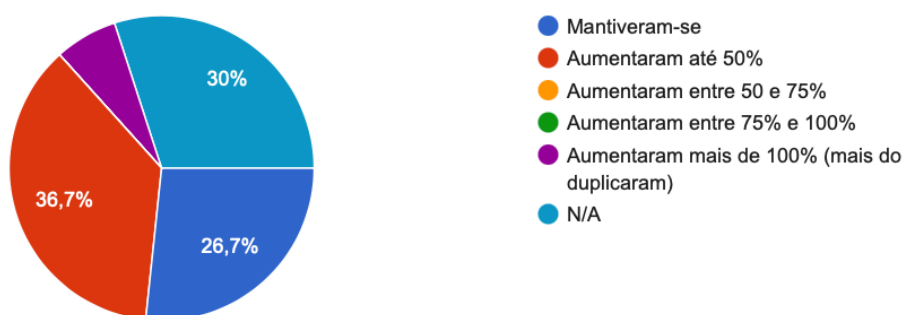
Neste aspeto, as três empresas tiveram conclusões idênticas, ainda que em dimensões diferentes. No caso da *MO* sentiram um crescimento exponencial durante e pós-pandemia pela janela de oportunidade que se criou. Decorrido este período, a expectativa era que este crescimento se mantivesse, no entanto, o crescimento acabou por não ser tão elevado como o expectável, ainda que bastante superior ao período pré pandemia. As justificações para esta falha, segundo a entrevistada, prendem-se com o facto de as pessoas quererem voltar ao *shopping* para voltarem a sentir o contacto e conseguirem sair de casa. Ainda assim, o foco no *online*, durante a pandemia, deu visibilidade à marca e permitiu a projeção da mesma, levando a aumentos tanto no presencial como no *online* relativamente ao período pré pandemia.

Já no caso da *PG*, observou-se um aumento, mas acabou por ser relativamente baixo no *website*, uma vez que o mesmo ainda não estava totalmente estruturado. No entanto, as vendas, através de chamada ou por redes sociais, tiveram um aumento expressivo, que não teve possibilidades de ser maior, uma vez que a empresa acabou por ficar fechada durante alguns períodos, dado que é uma empresa relativamente pequena.

O entrevistado da *Farfetch* refere que neste período houve uma grande aposta dos retalhistas no digital, levando a um grande aumento em 2020 face a 2019.

A entrevistada da *MO* refere que este crescimento abrandou em 2021.

**Gráfico 5:** Alterações nas vendas *online* face ao período pré-pandémico



No caso das alterações das vendas *online* pós-COVID em relação ao período anterior, tanto as entrevistas como o inquérito corroboram o que a literatura fazia prever, evidenciando que houve um grande aumento de consumidores no *online* que anteriormente não utilizavam este canal (Guthrie, C. et al, 2021) e que posteriormente a esta pandemia se mantêm tanto no *online* como no omnicanal (Szász et al., 2022).

#### **4.5.Canal *online* – relevância e desafios**

##### **4.5.1. Características mais relevantes do *online***

Relativamente às características do *online* que cada empresa considera mais relevantes, tivemos várias opiniões diferentes. No caso da *MO* é destacado o papel de extrema relevância dos dados que se conseguem obter com o *online*, permitindo fazer análises e ajustar a oferta até ao ponto de one-to-one com os clientes. O entrevistado da *PG* foca o grande papel de abertura de mercados estrangeiros e possibilidade de procura dos mesmos, levando grande parte da procura do seu produto a mercados que anteriormente não seriam expectáveis como, por exemplo, o mercado asiático. Demonstra um grande desejo de centralizar todas as encomendas no site de modo a facilitar a logística, tanto para o cliente como para a empresa, referindo que o cliente expressa a vontade em que isso aconteça. A *Farfetch* dá ênfase ao facto do *online* permitir abrir as “portas do mundo”, levando os produtos a consumidores exteriores a Portugal.

A literatura converge com o que foi revelado pelos entrevistados, uma vez que o canal *online* permite chegar a mercados anteriormente impensáveis de alcançar (Ratchford B. et al., 2022) e permite melhores relatórios sobre o caminho a seguir e posteriormente mais lucros e valor para os acionistas (Shankar et al., 2021).

#### **4.5.2. Inconvenientes do *online***

Também neste ponto os entrevistados acabaram por divergir ligeiramente.

Na MO referiram que o principal inconveniente é o facto de o cliente não sentir o produto, por ser muito sensorial, o que acaba por ser uma barreira para o cliente não fazer a compra *online*. Por outro lado, é bastante mais fácil um cliente, que já conhece a marca, efetuar uma compra.

Já no caso da PG, o entrevistado salientou dificuldades na questão das devoluções, pois, por não terem muita experiência, todo o processo acabou por ser complexo. Refere ainda que já tiveram um ataque informático, mas que conseguiram resolver em pouco tempo.

A *Farfetch* opera no mercado global *online*, sendo grandes os desafios que isso traz para a operação, entre os quais: a questão económica, pois nos últimos tempos os vários acontecimentos como a questão da Rússia ou a questão da China no período COVID tiveram grandes influências na empresa por serem mercados com os quais têm relações; a questão de garantir *Compliance* em todos os países com regras fiscais a variar de país para país; a questão dos custos de operar, que está relacionada com a eficiência, pois a maioria dos produtos são produzidos digitalmente pela *Farfetch* para garantir experiência de luxo aos clientes e para ter coerência em todos os produtos, o que acarreta um custo (um custo relacionado com isto e também elevada taxa de devoluções no mercado da moda, onde o cliente tem expectativas bastante elevadas); a questão da experiência do cliente, pois, ao ser um produto de luxo, a *Farfetch* tem de apostar fortemente num bom catálogo, completo de informações que ajudem o cliente a conhecer melhor o produto e a ter a certeza do produto que está a comprar.

Também a literatura descreve alguns destes problemas, entre os quais o facto de neste setor a compra estar associada a atributos sensoriais do produto e o facto do produto não estar logo disponível no ato da compra (Ratchford B. et al., 2022).

#### **4.5.3. Público jovem (até aos 25 anos)**

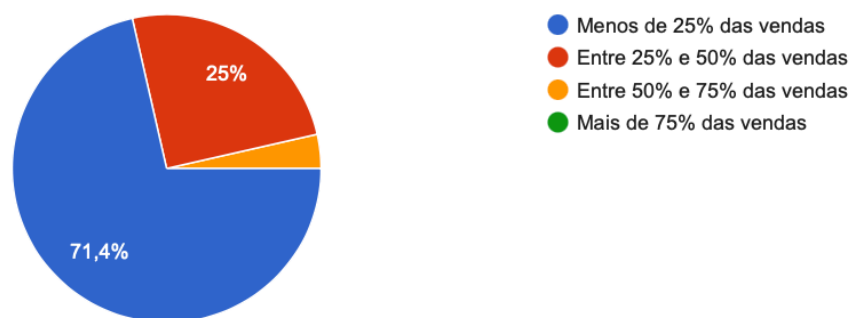
No inquérito, 71,4% das empresas referiu que as vendas ao público jovem (com menos de 25 anos) representa menos de 25% das vendas *online*, 25% referiu que representam entre 25 e 50%, 3,6% refere que representam entre 50 e 75% e nenhuma empresa considerou que o público jovem represente mais de 75% das vendas no digital (Gráfico 6).

Relativamente ao público até os 25 anos, que teoricamente é o que tem maior acesso e conhecimento dos meios tecnológicos, todas as empresas apresentam a mesma opinião: é um público extremamente importante, que querem conquistar cada vez mais.

No entanto, o público-alvo de todas as empresas acaba por ser a geração seguinte, isto é, a partir dos 25 anos, pois é um público que continua a ter um forte conhecimento do digital, mas contrariamente à geração anterior detém já um maior poder de compra. Sendo assim, acaba por ser extremamente relevante para as empresas conseguir criar nesta primeira geração um conhecimento forte da marca, ainda que seja apenas uns anos mais tarde que esta geração terá um maior poder de compra, permitindo assim um aumento das vendas.

O entrevistado da *Farfetch* referiu ainda que a geração mais jovem acaba por ser mais difícil de fidelizar, uma vez que tem mais requisitos na procura de produto, entre os quais procuram uma marca com um impacto social grande, que apresente sustentabilidade e que esteja associada à inovação.

**Gráfico 6:** Representação do público com menos de 25 anos



#### **4.6. Canal digital e canal físico - complementaridade ou substituíbilidade**

Também nesta questão os entrevistados da *MO* e da *PG* tiveram a mesma conclusão: complementaridade. Defendem a omnicanalidade e consideram que o *online* não veio para substituir o presencial, mas sim para dar mais visibilidade e credibilidade à marca, permitindo chegar a novos clientes. No caso da *Farfetch*, apesar de não ter loja física sua, concorda com a complementaridade com os seus parceiros.

A *MO*, por exemplo, tem como objetivo permitir que esta omnicanalidade garanta uma “*experiência 360*” ao cliente com personalização da informação (refere ainda que “já chegamos a ter pessoas a ir à loja presencial e dizer “eu quero vestido da influenciadora Helena Coelho”,

“já esgotou no site, vou a loja”, vê-se mesmo essa jornada, é incrível”). Existe ainda o cliente que acaba por experimentar na loja e depois compra no *online* ou vê o produto *online* e acaba por comprar na loja.

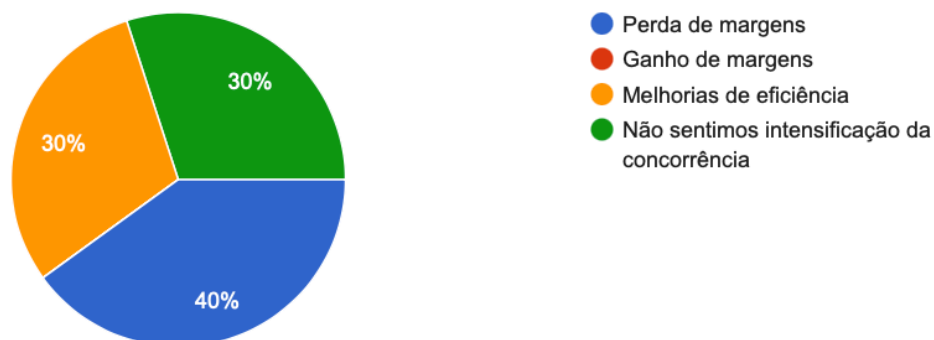
A literatura corrobora a importância do omnicanal enquanto complemento, demonstrando que os clientes circulam livremente entre canais dentro de um único processo de transação (Melero et al., 2016). Tal como referido pela *MO*, o cliente tem uma experiência total, sendo que os canais são utilizados de forma contínua e intercambiável durante todo o processo de pesquisa e compra (Neslin et al., 2014; Verhoef et al., 2015).

#### 4.7.O acentuar da concorrência no *online*

No questionário *online*, o acentuar da concorrência provocou para 30% das empresas uma melhoria de eficiência, 40% levou a perda de margens. No entanto, 30% referiu que não sentiram intensificação da concorrência (Gráfico 7).

Os três entrevistados têm opinião unânime quanto à concorrência no *online*, concluindo que cada vez se acentua mais devido à existência de mais marcas e microempresas, muitas vezes com preços muito competitivos, levando a que seja necessário aumentar a competitividade diariamente. No caso da *Farfetch* a plataforma *online* “tem diariamente *bots* a fazerem *scrapping* no nosso *site* e varrerem todos os nossos produtos para obterem informação de preços, conteúdo de produtos, etc.” e no caso da *MO*, apesar de sentirem este aumento da concorrência, continuam a sentir vantagem face aos demais que aparecem em formato *online* por também terem o presencial como complemento.

**Gráfico 7:** Consequências da intensificação da concorrência



## 4.8.Importância do investimento tecnológico para o canal digital

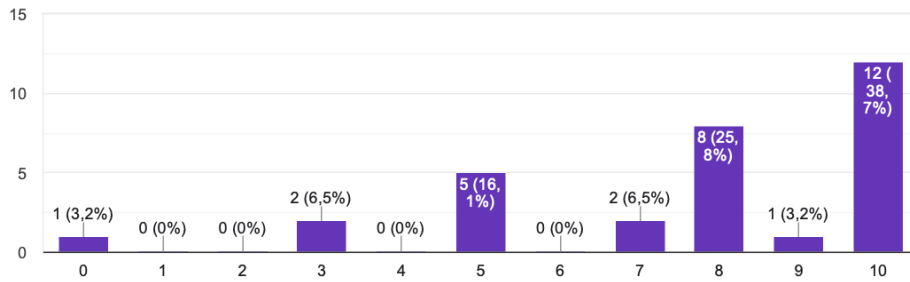
### 4.8.1. Fatores que permitem aumentar a competitividade no digital

Relativamente à importância do investimento no desenvolvimento da vertente *online*, 38,7% das empresas inquiridas considerou que é de importância máxima para as vendas no canal digital (Gráfico 8).

No inquérito, foi pedido às empresas para numerarem, por grau importância, inúmeras características do *online*, sendo que os resultados demonstraram que, do mais importante ao menos importante, foram: comodidade no ato da encomenda, facilidade de pagamento, rapidez na entrega, *interface* apelativo, preços competitivos, fidelização e fortalecimento da imagem de inovação.

Na questão dos fatores que permitem aumentar a competitividade no digital, as respostas das três empresas assentaram em pontos diferentes. No caso da *MO*, os fatores têm por base a boa qualidade do produto e um bom preço, sempre assentes na importância do atendimento ao cliente. Foca igualmente em aspetos como a entrega e o número de dias na mesma, pois sentem que cada vez mais isso é um fator diferenciador. Já a *PG* deu um grande relevo ao *marketing* e referiu que a agressividade do mesmo permite escalar no digital. A *Farfetch* mencionou 5 fatores que permitem assegurar a diferenciação face aos demais, entre os quais *supply availability* (ter os produtos disponíveis em *stock*, referindo as disponibilidades, de forma a estar à frente da concorrência), *supply discoverability* (permitir que os clientes descubram a mais relevante e ampla variedade de produtos, marcas e categorias de luxo), *price competitiveness* (aprimorar a estratégia de preços através de análises e abordagens inovadoras para garantir a competitividade ao mesmo tempo que preservam o valor do cliente), *increase customer convenience* (revolucionar a jornada do cliente implementando processos e recursos contínuos que priorizam a conveniência, reduzem atritos e erros, simplificam as interações e aumentam a satisfação geral) e *cost to serve* (implementar otimizações estratégicas em toda a rede logística para minimizar custos e, ao mesmo tempo, manter ou melhorar a velocidade e a confiabilidade da entrega, melhorando, em última análise, a eficiência operacional e a experiência do cliente).

**Gráfico 8:** Importância do investimento no *online*



A literatura converge com o que foi apresentado pelas empresas entrevistadas e com a grande necessidade de investimento em inovação, conforme demonstrado pelo inquérito.

Por exemplo, os investimentos em digitalização permitem evitar redundâncias e reduzir os tempos relacionados com a cadeia de abastecimento - Sneader, K. et al (2021). Estes investimentos têm também impacto nas compras e na satisfação dos clientes, assim como na análise de desempenho (Shankar et al., 2022).

O *marketing* tem também uma grande importância, tal como referido pelo entrevistado da PG, levando a uma aproximação da marca ao cliente, com relevância ainda maior para as pequenas empresas (Rhodes, 2020).

#### **4.8.2. Ferramentas Digitais - AR e VR**

Relativamente às ferramentas de AR e VR, todas as empresas concordaram com as vantagens que as mesmas podem ter para os consumidores, que dessa forma conseguem visualizar e sentir os produtos de uma forma muito mais aproximada da forma física, sendo uma excelente forma de conseguir superar as dificuldades que advém do facto de o produto têxtil ter características primordialmente sensoriais. No entanto, as empresas ainda estão em fases distintas de forma a conseguir alcançar a utilização destas ferramentas. Enquanto a *PG* está ainda longe de conseguir implementar estas ferramentas, a *Farfetch* já as utiliza para o segmento de luxo, recorrendo a tecnologias semelhantes à realidade aumentada, tal como foi referido na entrevista: “a Farfetch tem incorporado uma ferramenta de virtual *try-on* (VTO)” (Figura 1) “com objetivo claro de aumentar o *engagement* dos nossos clientes assim como a sua confiança ao comprar um produto. Não é algo que funcione com todo o tipo de artigos, mas temos resultados positivos com este tipo de tecnologia: +32% *engagement*; 19% CTR for products with the Try On label; +5% add to bag (from VTO products vs standard)”.



**Figura 1:** VTO da *Farfetch*

Já a *MO*, apesar de acreditar num aumento da taxa de conversão a este tipo de ferramentas, ao pertencer a um segmento mais baixo, com margens inferiores e com uma grande redução do produto com as diferentes estações, acaba por considerar este investimento ainda bastante dispendioso, não sendo portanto, de momento, encarado como uma prioridade.

Apesar da literatura referir as grandes vantagens que as ferramentas como a RA e RV têm, enquanto tecnologias interativas que permitem alterar a experiência de compra do consumidor e aumentar a produtividade na ótica do retalhista (Yadav e Pavlou, 2014; Hagberg et al., 2017; Berman, 2019), a verdade é que no caso português é perceptível através das entrevistas, que são ainda tecnologias bastante dispendiosas e que estão apenas ao alcance do retalho de luxo, uma vez que as restantes marcas, que se evidenciam também por preços mais acessíveis, acabam por ter uma grande dificuldade, pelo menos para já, de implementar estas ferramentas, sendo também um setor onde tudo funciona por coleções e há uma grande rotação do produto que é vendido ao longo do ano.

## 5. Conclusões

### 5.1.Principais Conclusões

A presente dissertação revelou lacunas significativas na literatura existente, particularmente no que se refere ao retalho *online* no contexto português e à forma como as empresas lidaram com a pandemia de COVID-19, bem como as oportunidades por esta impulsionadas. A investigação demonstrou que há uma escassez de estudos focados especificamente no setor do retalho têxtil *online* em Portugal, sendo este frequentemente abordado apenas como um exemplo e não como um foco central de análise.

Os objetivos desta dissertação foram delineados para proporcionar uma compreensão aprofundada sobre vários aspetos da atuação das empresas de retalho têxtil em Portugal nos últimos anos. Primeiramente, procurou-se entender como as empresas deste setor reagiram à crise provocada pela pandemia de COVID-19 e identificar as principais dificuldades enfrentadas durante este período. Em seguida, analisou-se a adaptação das empresas às novas condições de mercado, especialmente através da implementação de estratégias digitais. Além disso, a investigação explorou as mudanças na presença *online* das empresas portuguesas e as principais alterações nas suas operações digitais. Finalmente, um objetivo crucial foi avaliar a aplicabilidade, no contexto português, das estratégias de digitalização e de omnicanal utilizadas em mercados externos mais avançados. Esta análise não só permitiu compreender a situação atual do retalho têxtil em Portugal, como também forneceu recomendações para a sua evolução futura no contexto digital.

Para alcançar estes objetivos, foi utilizada uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para obter uma compreensão abrangente do impacto da digitalização no retalho têxtil português. A metodologia quantitativa incluiu inquéritos a retalhistas têxteis por forma a recolher dados sobre a extensão da digitalização e as mudanças impulsionadas pela pandemia. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor para aprofundar os temas identificados e fornecer uma compreensão mais rica do tema. A combinação destas metodologias permitiu uma análise completa e fundamentada sobre a transformação digital no retalho têxtil em Portugal, generalizando resultados e obtendo insights específicos que oferecem uma visão holística do setor.

O contributo da presente dissertação para a literatura manifestou-se em diversos âmbitos: desde logo, entender as dificuldades que os retalhistas têxteis enfrentaram durante a pandemia no contexto português; permitiu também identificar as estratégias digitais utilizadas e as oportunidades aproveitadas neste período. Enquanto produto desta dissertação resultou também uma análise da evolução das vendas *online* pré e pós-pandemia assim como uma melhor compreensão do crescimento exponencial dos canais *online* aquando do encerramento das lojas físicas. Finalmente, permitiu avaliar a relevância do omnicanal e a sua aplicação no mercado português.

Em relação aos dados recolhidos através do método quantitativo, importa salientar que os mesmos representam apenas uma pequena percentagem do universo de empresas existentes em Portugal. Esta limitação deve-se, em parte, às dificuldades inerentes à obtenção de respostas de um número mais abrangente de retalhistas, o que poderia proporcionar uma visão mais representativa do setor.

As entrevistas realizadas com empresas e os inquéritos aplicados revelam uma consonância significativa com a literatura existente em inúmeros aspetos, ainda que possam ser identificadas algumas discrepâncias.

Em linha com o já refletido pela literatura, observa-se a existência de inúmeras dificuldades enfrentadas pelas empresas durante o período pandémico. A *MO*, empresa que já detinha uma vasta experiência no canal *online*, demonstrou uma considerável facilidade de adaptação ao ambiente digital durante a crise pandémica, conforme descrito por Choi et al. (2017) e Devezas (2020). Em contrapartida, a *PG*, que apresentava uma presença menos intensa no canal *online*, encontrou mais obstáculos na adaptação ao cenário pandémico, em conformidade com as observações de Willems et al. (2021). As empresas também relataram problemas significativos nas cadeias de abastecimento, corroborando a análise de Ivanov (2020).

Além disso, as oportunidades emergentes da pandemia, tal como descritas na literatura, foram aproveitadas por inúmeras empresas. O cenário apresentado por Beckers et al. (2021) na Bélgica, onde os retalhistas se adaptaram para superar dificuldades e explorar novas oportunidades, como a venda de máscaras cirúrgicas, encontra paralelo nas experiências das empresas entrevistadas. A literatura também antecipou um aumento nas vendas *online* pós-COVID19, um fenómeno confirmado tanto pelas entrevistas como pelos inquéritos, que mostraram um crescimento significativo de consumidores *online*, muitos dos quais

permaneceram fiéis ao canal digital ou adotaram uma abordagem omnicanal (Guthrie et al., 2021; Szász et al., 2022).

Os entrevistados destacaram ainda as características mais relevantes do comércio *online*, como a capacidade de alcançar novos mercados e a obtenção de relatórios detalhados que impulsionam lucros e valor para os acionistas (Ratchford et al., 2022; Shankar et al., 2021). Estes pontos, assim como os inconvenientes do comércio *online*, tal como a necessidade de atributos sensoriais no processo de compra e a indisponibilidade imediata dos produtos, estão em consonância com o já refletido pela literatura (Ratchford et al., 2022).

A importância do omnicanal foi igualmente sublinhada, com a promoção pelas empresas de uma experiência total para o cliente, mediante a qual os canais podem ser utilizados de forma contínua e intercambiável durante todo o processo de compra, conforme descrito por Neslin et al. (2014) e Verhoef et al. (2015). A literatura e as empresas entrevistadas também enfatizam a necessidade de investimentos em inovação e tecnologia para aumentar a competitividade no digital. Investimentos em digitalização, que melhoram as cadeias de abastecimento e reduzem os tempos de operação, têm impacto direto na satisfação dos clientes e na análise de desempenho (Shankar et al., 2022), além da importância do *marketing* digital para a aproximação da marca ao cliente, especialmente para pequenas empresas (Rhodes, 2020).

No entanto, podem também ser identificadas notáveis discrepâncias entre o disposto na literatura e as conclusões das entrevistas. Apesar de a literatura apontar as grandes vantagens das tecnologias como a Realidade Aumentada (RA) e a Realidade Virtual (RV), que permitiriam melhorar a experiência de compra e aumentar a produtividade (Yadav e Pavlou, 2014; Hagberg et al., 2017; Berman, 2019), as entrevistas revelaram que, em Portugal, estas tecnologias são ainda bastante dispendiosas, sendo a sua presença quase exclusiva do retalho de luxo. Contrariamente às previsões literárias, as marcas com preços mais acessíveis enfrentam grandes dificuldades na implementação destas ferramentas, devido aos elevados custos e à rápida rotação de produtos.

Outro aspeto que revela divergência face ao exposto na literatura poderá ser identificado no caso da *Farfetch*, que apesar de ter um grande público no canal *online*, teve um ano negativo durante a pandemia, uma observação que não se alinha com as previsões da literatura sobre o desempenho das empresas digitalmente avançadas em tempos de crise.

## 5.2.Limitações e Pistas para Investigação Futura

Teria sido útil a realização de mais entrevistas com um maior número e maior diversidade funcional de colaboradores das empresas analisadas de forma a permitir uma triangulação de opiniões mais robusta. No entanto, devido a imprevistos e incompatibilidades horárias por parte das empresas, não foi possível assegurá-lo. Este constrangimento limitou a profundidade e a diversidade das perspectivas obtidas, o que poderia enriquecer a análise qualitativa dos dados.

Seria ainda manifesta a pertinência da análise do artigo de Batsakis, G. et al. (2023), que conclui que o desempenho do retalhista, medido através do ROA (Return on Assets), tem uma relação em forma de U com a sua própria internacionalização, sendo que esta relação se intensifica com a maior digitalização. No entanto, dada a riqueza e complexidade do tema, seria necessária uma análise profunda, o que poderia causar um desvio daquele que é o tema central da presente dissertação.

A título de sugestão, propõe-se que, à luz dos mais recentes acontecimentos como o conflito armado na Ucrânia e as tensões registadas no Médio Oriente, se procure compreender se poderão impactar consideravelmente o retalho têxtil *online* ou se, pelo contrário, apenas terão um impacto marginal no mesmo. Será oportuno explorar os impactos que estes eventos geopolíticos têm nas cadeias de abastecimento globais, dado que estes territórios são fontes significativas de matérias-primas essenciais para a indústria têxtil. A análise aprofundada das perturbações causadas por tais conflitos pode fornecer insights valiosos sobre a resiliência das cadeias de abastecimento e as estratégias de mitigação que as empresas do setor podem adotar para enfrentar desafios semelhantes no futuro.

Por último, seria relevante compreender se já decorreu um período suficientemente alargado para que a IA e outras ferramentas digitais tenham sido aplicadas pelas empresas tendo em vista facilitar a gestão e promover a eficiência da cadeia de abastecimento.

## Referências Bibliográficas

Akhtar et al., 2020

"N. Akhtar, M.N. Akhtar, M. Usman, M. Ali, U.I. Siddiqi  
COVID-19 restrictions and consumers' psychological reactance toward offline  
shopping freedom restoration  
Serv. Ind. J., 40 (13-14) (2020), pp. 891-913"

Ameen et al., 2020

"N. Ameen, A. Tarhini, A. Reppel, A. Anand  
Customer experiences in the age of artificial intelligence  
Comput. Hum. Behav., 114 (2020), Article 106548"

Arora et al., 2020

"N. Arora, S. Pflumm, L. Rodriguez, K. Robinson, S. Bhargava, T. Charm, S. Tormo  
Survey: US Consumer Sentiment during the Coronavirus Crisis  
(2020)"

Barlow, A. K. et al., 2004

Barlow, A. K., Siddiqui, N. Q., & Mannion, M. (2004). Developments in information  
and communication technologies for retail marketing channels. *International Journal  
of retail & distribution management*, 32(3), 157-163.

Beck and Crié, 2018

"Marie Beck, Dominique Crié  
I Virtually Try it ... I Want it! Virtual Fitting Room: A Tool to Increase On-line and  
Off-line Exploratory Behavior, Patronage and Purchase Intentions  
*Journal of Retailing and Consumer Services*, 40 (2018), pp. 279-286"

Beckers, J. et al., 2021

Beckers, J., Weekx, S., Beutels, P., & Verhetsel, A. (2021). COVID-19 and retail: The  
catalyst for e-commerce in Belgium?. *Journal of Retailing and Consumer Services*,  
62, 102645.

Belga, 2020

"Belga  
Walmart ziet onlineverkoop bijna verdubbelen  
[https://www.standaard.be/cnt/dmf20200818\\_97592955](https://www.standaard.be/cnt/dmf20200818_97592955) (2020)"

Berman, B., 2019

Berman, B. (2019). Flatlined: Combatting the death of retail stores. *Business  
Horizons*, 62(1), 75-82.

Brem et al., 2021

"A. Brem, E. Viardot, P.A. Nylund

Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: which technologies will improve our lives?

Technol. Forecast. Soc. Change, 163 (2021)"

Chen, Y., et al., 2018

Chen, Y., Cheung, C. M., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109, 1-4.

Cho, H., & Schwarz, N., 2010

Cho, H., & Schwarz, N. (2010). I like those glasses on you, but not in the mirror: Fluency, preference, and virtual mirrors. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 471-475.

Choi et al., 2017

"D.H. Choi, W. Yoo, G.Y. Noh, K. Park

The impact of social media on risk perceptions during the MERS outbreak in South Korea

Comput. Hum. Behav., 72 (2017), pp. 422-431"

Choi, J., & Bell, D. R., 2011

Choi, J., & Bell, D. R. (2011). Preference minorities and the Internet. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 670-682.

Choy, L. T., 2014

Choy, L. T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR journal of humanities and social science*, 19(4), 99-104.

Cook, G., 2014

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262-266.

Corbin, J., & Strauss, A., 1994

Corbin, J., & Strauss, A. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17(1), 273-285.

De Schamphelaere, 2020

"J. De Schamphelaere

Corona Brengt HelloFresh Op Topsnelheid (2020)"

Deckmyn, 2020

"D. Deckmyn  
En de winnaar van de lockdown is ...  
(2020)"

Denzin, N. K., 2008

Denzin, N. K. (2008). *The landscape of qualitative research* (Vol. 1). Sage.

Devezas, T., 2020

Devezas, T. (2020). The struggle SARS-CoV-2 vs. homo sapiens—Why the earth stood still, and how will it keep moving on?. *Technological forecasting and social change*, 160, 120264.

Drascic, D., & Milgram, P., 1996

Drascic, D., & Milgram, P. (1996, April). Perceptual issues in augmented reality. In *Stereoscopic displays and virtual reality systems III* (Vol. 2653, pp. 123-134). Spie.

Flavián, C. et al., 2019

Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of business research*, 100, 547-560.

Forman, C. et al., 2009

Forman, C., Ghose, A., & Goldfarb, A. (2009). Competition between local and electronic markets: How the benefit of buying online depends on where you live. *Management science*, 55(1), 47-57.

Gioia, D. A. et al., 2013

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Goldmanis, M. et al., 2010

Goldmanis, M., Hortaçsu, A., Syverson, C., & Emre, Ö. (2010). E-commerce and the Market Structure of Retail Industries. *The Economic Journal*, 120(545), 651-682.

Gupta, S., et al., 2004

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.

Guthrie, C. et al., 2021

Guthrie, C., Fosso-Wamba, S., & Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID-19 lockdown. *Journal of retailing and consumer services*, 61, 102570.

Hagberg, J. et al., 2016

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.

Hagberg, J. et al., 2017

Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal of Retailing and Consumer services*, 39, 264-269.

Hobbs, 2020

"J.E. Hobbs  
Food supply chains during the COVID-19 pandemic  
*Can. J. Agric. Econ.*, 68 (2) (2020), pp. 171-176"

Hoepfl, Marie C., 1997

Hoepfl, Marie C. "Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers." Volume 9 Issue 1 (fall 1997) (1997).

Hoogveld, M., & Koster, J. M. 2016

Hoogveld, M., & Koster, J. M. (2016). Implementing omnichannel strategies the success factor of agile processes. *Advances in Management and Applied Economics*, 6(2), 25.

Huang, T. L., 2019

Huang, T. L. (2019). Psychological mechanisms of brand love and information technology identity in virtual retail environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 251-264.

Hwang et al., 2020

"E. Hwang, L. Nageswaran, S. Cho  
Impact of COVID-19 on Omnichannel Retail: Drivers of Online Sales during Pandemic"

Hwangbo, H. et al., 2017

Hwangbo, H., Kim, Y.S. and Cha, K.J. (2017), Use of the smart store for persuasive marketing and immersive customer experiences: a case study of Korean apparel enterprise, *Mobile Information System*, Vol. 2017, pp. 1-17

Ivanov, D. et al., 2020

Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.

Javornik, A., 2016

Javornik, A. (2016). Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 252-261.

Juaneda-Ayensa, E. et al., 2016

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, 7, 206486.

Laato et al., 2020

"S. Laato, A.N. Islam, A. Farooq, A. Dhir  
Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: the stimulus-organism-response approach  
*J. Retail. Consum. Serv.*, 57 (2020)"

Li, Y., et al., 2018

Li, Y., Liu, H., Lim, E. T., Goh, J. M., Yang, F., & Lee, M. K. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision support systems*, 109, 50-60.

Lu, S. et al., 2016

Lu, S., Xiao, L., & Ding, M. (2016). A video-based automated recommender (VAR) system for garments. *Marketing Science*, 35(3), 484-510.

Mathur et al., 1999

"A. Mathur, G.P. Moschis, E. Lee  
Stress and consumer behaviour: coping strategies of older adults  
*J. Market. Pract. Appl. Market Sci.*, 5 (6-7) (1999), pp. 233-247"

Melero, I. et al., 2016

Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, (50), 18-37.

Narang and Shankar, 2019

"Unnati Narang, Venkatesh Shankar  
Mobile App Adoption and Online and Offline Purchases and Product Returns  
Marketing Science, 38 (5) (2019), pp. 756-772"

Neslin, S. A., et al., 2014

Neslin, S. A., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E. T., Deighton, J., Gensler, S., ... &  
Zhang, Z. J. (2014). The interrelationships between brand and channel choice.  
Marketing Letters, 25, 319-330.

Palmer, C., & Bolderston, A., 2006

Palmer, C., & Bolderston, A. (2006). A brief introduction to qualitative research.  
Canadian Journal of Medical Radiation Technology, 37(1), 16-19

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. 2014

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue  
information technology in retail: Toward omnichannel retailing. International Journal  
of Electronic Commerce, 18(4), 5-16.

Poushneh, A., 2018

Poushneh, A. (2018). Augmented reality in retail: A trade-off between user's control  
of access to personal information and augmentation quality. Journal of Retailing and  
Consumer Services, 41, 169-176.

Ratchford, B. et al., 2022

Ratchford, B., Soysal, G., Zentner, A., & Gauri, D. K. (2022). Online and offline  
retailing: What we know and directions for future research. Journal of Retailing,  
98(1), 152-177.

Rhodes, 2020

"M. Rhodes  
How Local Retailers Will Thrive in a Post-COVID Environment  
(2020)"

Rosenblum, P., & Kilcourse, B. 2013

Rosenblum, P., & Kilcourse, B. (2013). Omni channel 2013: The long road to  
adoption. Benchmark Report RSR Research Miami 2013.

Sandelowski, M., 2000

Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description?. Research in  
nursing & health, 23(4), 334-340.

Schlager, T., & Maas, P. 2013

Schlager, T., & Maas, P. (2013). Fitting international segmentation for emerging markets: conceptual development and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 21(2), 39-61.

Schleper, M. C. et al, 2021

Schleper, M. C., Gold, S., Trautrim, A., & Baldock, D. (2021). Pandemic-induced knowledge gaps in operations and supply chain management: COVID-19's impacts on retailing. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(3), 193-205.

Shah, D., et al., 2006

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.

Shankar et al., 2021

"V. Shankar, K. Kalyanam, P. Setia, A. Golmohammadi, S. Tirunillai, T. Douglass, J. Hennessey, J.S. Bull, R. Waddoups  
How technology is changing retail  
*J. Retailing*, 97 (1) (2021), pp. 13-27"

Shankar, 2018

"Venkatesh Shankar  
How Artificial Intelligence (AI) is Reshaping Retailing  
*Journal of Retailing*, 94 (4) (2018), pp. vi-xi"

Sheth, 2020

"J. Sheth  
Impact of Covid-19 on consumer behavior: will the old habits return or die?  
*J. Bus. Res.*, 117 (2020), pp. 280-283"

Shi and Kalyanam, 2018

"Savannah Wei Shi, Kirthi Kalyanam  
Touchable Apps: Exploring the Usage of Touch Features and Their Impact on Engagement  
*Journal of Interactive Marketing*, 44 (2018), pp. 43-59"

Sneader, K. et al., 2021

Sneader, K., & Singhal, S. (2021). *The next normal arrives: Trends that will define 2021--and beyond*. New York, NY, USA: McKinsey.

Soto-Acosta, 2020

"P. Soto-Acosta

COVID-19 pandemic: shifting digital transformation to a high-speed gear  
Inform. Syst. Manage., 37 (4) (2020), pp. 260-266"

Spears, B., 2014

Spears, B. (2014). Top 6 tech trends in the fashion industry. Apparel Magazine.

Szász et al., 2022

Szász, L., Bálint, C., Csíki, O., Nagy, B. Z., Rácz, B. G., Csala, D., & Harris, L. C.  
(2022). The impact of COVID-19 on the evolution of online retail: The pandemic as a  
window of opportunity. Journal of Retailing and Consumer Services, 69, 103089.

Tai and Sun, 2007

"Z. Tai, T. Sun

Media dependencies in a changing media environment: the case of the 2003 SARS  
epidemic in China  
New Media Soc., 9 (6) (2007), pp. 987-1009"

Verhagen, T. et al., 2014

Verhagen, T., Vonkeman, C., Feldberg, F., & Verhagen, P. (2014). Present it like it is  
here: Creating local presence to improve online product experiences. Computers in  
human behavior, 39, 270-280.

Verhoef, P. C., et al., 2015

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to  
omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing.  
Journal of retailing, 91(2), 174-181.

Watson, A. et al., 2018

Watson, A., Alexander, B., & Salavati, L. (2018). The impact of experiential  
augmented reality applications on fashion purchase intention. International Journal of  
Retail & Distribution Management, 48(5), 433-451.

Willems et al., 2021

"K. Willems, N. Verhulst, M. Brengman

How COVID-19 Could Accelerate the Adoption of New Retail Technologies and  
Enhance the (E-) Servicescape

The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic, Volume 2: Transform. Serv. Mark.  
(2021), pp. 103-134"

Yadav, M. S., & Pavlou, P. A., 2014

Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated  
environments: Research synthesis and new directions. Journal of Marketing.

Yim et al., 2017

"Mark Y. Yim, Shu-Chuan Chu, Paul L. Sauer  
Is Augmented Reality Technology an Effective Tool for E-Commerce? An  
Interactivity and Vividness Perspective  
Journal of Interactive Marketing, 39 (2017), pp. 89-103"

Zwanka and Buff, 2020

"R.J. Zwanka, C. Buff  
COVID-19 generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to  
be caused by the COVID-19 pandemic  
J. Int. Consum. Market., 33 (1) (2020), pp. 58-67"

## **Anexos**

### **Anexo A – Questões do Inquérito**

1. Recolha e tratamento de dados recolhidos no âmbito deste inquérito, em respeito pelas normas legais aplicáveis (RGPD):

Marcar apenas uma oval.

Autorizo

Não Autorizo

2. A vossa empresa dispõe de:

Marcar apenas uma oval.

Loja Física

Loja Online

Ambas

3. A implementação de Loja Online teve lugar:

Marcar apenas uma oval.

Durante / Pós-Pandemia Covid19

Pré-Pandemia Covid19

N/A (não aplicável)

4. A vossa Loja Online traduz-se em:

Marcar tudo o que for aplicável.

Website

App (para IOS ou Android)

Página nas Redes Sociais

5. O atual volume de negócios anual da vossa empresa é:

Marcar apenas uma oval.

Inferior a 5.000.000€

Entre 5.000.000€ e 10.000.000€

Entre 10.000.000€ e 25.000.000€

Entre 25.000.000€ e 50.000.000€

Superior a 50.000.000€

6. Nas vendas da Loja Online, o público Jovem (menos de 25 anos) representa:

Marcar apenas uma oval.

Menos de 25% das vendas

Entre 25% e 50% das vendas

Entre 50% e 75% das vendas

Mais de 75% das vendas

7. Na Loja Online, as vendas Pós-pandemia face ao período Pré-pandémico:

Marcar apenas uma oval.

Mantiveram-se

Aumentaram até 50%

Aumentaram entre 50 e 75%

Aumentaram entre 75% e 100%

Aumentaram mais de 100% (mais do duplicaram)

N/A

8. O ingresso no mercado Online teve com principal objetivo:

Marcar apenas uma oval.

Ir ao encontro daquilo que o público-alvo procura

Implementar estratégias pioneiras, que influenciam e moldam as práticas de compra do público-alvo

Procurar diferenciar-se dos concorrentes

9. De 0 a 10, quão importante a vossa empresa considera o investimento no desenvolvimento da vertente Online?

Marcar apenas uma oval.

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

10. Ordenem, por importância (1: menos importante; 7: mais importante) as seguintes características da vertente Online:

Marcar tudo o que for aplicável.

1

2

3

4

5

6

7

Interface apelativo

Preços competitivos

Comodidade no ato da encomenda

Rapidez na entrega

Facilidade de pagamento

Fidelização

Fortalecimento da imagem de inovação

Interface apelativo

Preços competitivos

Comodidade no ato da encomenda

Rapidez na entrega

Facilidade de pagamento

Fidelização

Fortalecimento da imagem de inovação

11. A intensificação da concorrência no Online provocou:

Marcar apenas uma oval.

Perda de margens

Ganho de margens

Melhorias de eficiência

Não sentimos intensificação da concorrência

## **Anexo B – Guião da Entrevista Semiestruturada**

Inicialmente foi feita uma pequena introdução de forma a deixar os entrevistados mais confortáveis e abertos às perguntas.

### **Introdução da Entrevista:**

Solicitação de uma breve contextualização da empresa e da sua atuação no mercado online. Solicitação de uma breve descrição, pelo entrevistado, do departamento que integra na empresa e das principais transformações a que assistiu, na dinamização do online, desde a data em que integrou a mesma.

### **Questões:**

Em 2020 assistimos a uma pandemia que parou o mundo e os mercados, levando à suspensão de trabalho e vendas presenciais. Quais foram as principais dificuldades no período pandémico? (Foi uma janela de oportunidade? Sentiram falhas na cadeia de abastecimento?)

Em termos comparativos, como descreveria o comportamento do mercado online nos períodos pré e pós-pandémicos? Assistiu-se a um crescimento do nº de vendas online?

Quais as características do mercado online que considera mais determinantes no seu relevo para a empresa?

Quais os principais inconvenientes que identifica no mercado online?

Consideram que o público jovem - com idade inferior a 25 anos - é o público alvo da vertente online da vossa empresa? (Se não, porquê, visto serem o público com maior acesso / conhecimento dos meios tecnológicos. O inquérito dá a entender que não).

A literatura diverge na interpretação do impacto da difusão do online naquele que é comumente designado “mercado tradicional”. Enquanto que uns consideram que se estabelece entre eles uma relação de substituíbilidade, outros consideram que existe uma potencial complementaridade. Tendo em conta o caso concreto da vossa empresa, qual a relação que tenderia? Uma relação de complementaridade ou substituíbilidade. (sentem que o online vos traz mais clientes por aumentar a visibilidade da marca?)

Num questionário dirigido a inúmeras empresas do setor, a maioria das respostas submetidas refletiu que tendencialmente não se verifica um acentuar da concorrência no mercado online, em comparação com a concorrência sentida no mercado tradicional. Este cenário reflete a realidade da vossa empresa?

De forma breve, quais os fatores que consideram determinantes para manter a competitividade no online e assegurar a diferenciação face aos demais?

Em que medida é que a adoção de ferramentas como a AR e VR potencia um maior destaque no online? (aumenta a perceção do cliente sobre os produtos?)

De acordo com a literatura, o setor têxtil apresenta uma acrescida dificuldade na consolidação das vendas online, comparativamente com os demais setores, uma vez que o produto comercializado por este setor tem características primordialmente sensoriais. Tendem a concordar com esta interpretação?

### **Anexo C – Lista de entrevistados**

Entrevistados	Mês	Duração
CEO da PG	abr/24	00:31:00
Membro da equipa de e-commerce da MO	mai/24	00:44:15
Líder de equipas de Gestão da Farfetch	mai/24	00:42:06