



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

O IMPACTO DO DIGITAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM
NEGÓCIO

Caso de Estudo: KICKS

Relatório de estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em
Comunicação Digital

Leonor de Oliveira Rodrigues

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

FEVEREIRO 2021



CATOLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

O IMPACTO DO DIGITAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM NEGÓCIO

Caso de Estudo: KICKS

Local de Estágio: KICKS

Relatório de estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em
Comunicação Digital

Leonor de Oliveira Rodrigues

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Emília Simão**

Nota bibliográfica

Leonor de Oliveira Rodrigues nasceu a 14 de março de 1997, no concelho da Maia, distrito do Porto.

Em 2015 ingressou no Instituto Português de Administração e Marketing do Porto, onde concluiu a Licenciatura em Gestão de Marketing em 2018. Em 2018 ingressou no Mestrado de Comunicação Digital da Universidade Católica Portuguesa de Braga, concluindo a parte curricular no ano de 2019.

“In times of great change, it is not the strongest or cleverest that survive, but the ones most adaptable to change.”

Charles Darwin

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Emília Simão, pela disponibilidade, conselhos e apoio que sempre demonstrou ao longo desta jornada.

A todos os meus colegas da KICKS que me incentivaram a concluir esta etapa tão importante para mim e nos momentos de maior cansaço me perguntavam entusiasmados: “e essa tese?”.

Ao Miguel Guedes por toda a disponibilidade, paciência e confiança. Por se ter tornado um exemplo e um mentor naquela que foi a minha primeira experiência profissional.

A todos os meus amigos, especialmente à Francisca por compreenderem a minha ausência e me apoiarem incondicionalmente.

Ao meu irmão, que com o seu feitio complicado, me motiva, me incentiva e me faz rir e apoia mesmo nos momentos de maior ansiedade.

Ao João pela paciência, carinho e por estar presente em todos os momentos. Por acreditar em mim e me incentivar a ser melhor todos os dias.

Aos meus pais, por me apoiarem incondicionalmente e contribuírem todos os dias para a mulher e profissional que sou hoje.

À minha avó Carolina, por todo o amor e garra que me transmite.

Ao meu avô Domingos, que me acompanha todos os dias e me faz acreditar que tudo é possível.

Resumo

O avanço tecnológico obrigou a que o tecido empresarial se reinventasse e se adaptasse a novas ferramentas e formas de gestão. Os consumidores revelam-se mais críticos, esclarecidos e exigentes com as marcas (que também elas se multiplicam e se tornam difíceis de quantificar) que anseiam por notoriedade e reconhecimento. O fluxo de informação intensificou-se e os aparelhos eletrónicos tornaram-se imprescindíveis para as pessoas e multiplicam-se as formas de comunicar com os públicos-alvo e o Marketing torna-se num dos pilares estratégicos para as empresas. Através do presente estudo, pretende-se avaliar a influência do mundo digital na estratégia da empresa KICKS e o impacto do Departamento de Marketing em plena Era Digital.

Palavras-chave: Gestão, tecnologia, estratégia, omnicanal, retalho, marketing

Abstract

Technological advances have forced the business fabric to reinvent itself and adapt to new tools and forms of management. Consumers are more obliged, enlightened and demanding with the brands (which also multiply and become adequate to quantify) who crave notoriety and recognition. The flow of information has intensified and electronic devices have become essential for people and multiply as ways of communicating with target audiences and Marketing becomes one of the strategic pillars for companies. Through this study, we intend to evaluate the impact of digital world on the strategy of the company KICKS and the impact of the Marketing Department in the middle of the Digital Age.

Keyword: Management, technology, strategy, omnichannel, retail, marketing

Índice

Introdução	3
Estrutura do relatório	5
Capítulo I. Enquadramento teórico.....	6
1.1. Marketing na Era digital.....	6
1.2. A importância da informação para o Marketing na Era Digital	11
1.3. O setor do retalho e o omnicanal como fator de mudança	19
Capítulo II. Descrição do estágio	23
2.1. A estrutura organizacional.....	28
2.2. Canais de distribuição: proposta de valor das lojas KICKS	29
2.3. A KICKS em ambiente digital	32
2.4. Recolha de dados	32
2.4.1. Observação direta e participante	33
2.4.2. Entrevistas.....	39
Capítulo III. Apresentação e discussão de resultados	42
3.1. Apresentação de dados	42
3.2. Discussão de resultados	44
Principais conclusões, contributos e limitações	48
Referências	51
Anexos.....	55

Índice de figuras

Figura 1. Evolution of the technological and management approaches	16
Figura 2. O omnicanal: principais características e desafios.....	21
Figura 3. Cobertura geográfica lojas físicas	25
Figura 4. KICKS Santarém_ sistema rígido	26
Figura 5. KICKS Cascais_ sistema modular	26
Figura 6. Landing page KICKS.PT	27
Figura 7. Organograma do departamento de marketing KICKS	29
Figura 8. Rumo a uma experiência omnicanal	30

Índice de tabelas

Tabela 1. O impacto da Era Digital nas principais ferramentas de comunicação	10
Tabela 2. Ferramentas de comunicação e objetivos para cada etapa de CRM	18
Tabela 3. Estrutura da entrevista	41

Introdução

O mercado é muitas vezes volátil e imprevisível.

Tais circunstâncias obrigam a que, inevitavelmente, todas as estruturas das sociedades, nomeadamente consumidores e empresas redefinam hábitos e formas de agir.

Em 2020 o mundo parou. A eclosão de uma pandemia, com epicentro na China, mais precisamente em Wuhan, rapidamente se proliferou e atingiu a economia a nível global. De forma inesperada e súbita, assistimos à paragem forçada e necessária de inúmeras empresas, inseridas nos mais variados ramos de atividade, com normas verdadeiramente rigorosas impostas aos cidadãos pelos Governos, nomeadamente o confinamento e recolher obrigatório. Como consequência, hábitos de consumo, priorização de necessidades e comportamentos moldam-se às novas circunstâncias. Grande parte do tecido empresarial é forçado a fechar portas para garantir a segurança de colaboradores e clientes, comprometendo o volume de faturação e respetiva sobrevivência.

De forma superficial, identificam-se facilmente vários grupos: empresas que dependem exclusivamente de espaços físicos (como restaurantes, bares, discotecas, mercados e pequenos retalhistas); empresas com pegada digital e cuja faturação depende do *e-commerce* e aquelas que combinam as duas anteriormente descritas, de forma mais ou menos equilibrada.

O mundo está em constante mutação. Estariam mais seguros aqueles que apostaram (e continuarão a apostar) na exploração dos seus negócios no mundo digital? Terá o digital influência na concretização de uma estratégia? Estando os mercados em constante transformação, qual o papel do Departamento de Marketing? Em plena Era Digital será que as lojas físicas vão desaparecer?

“We’ve witnessed the collapse of one healthcare system after another, businesses struggling to survive, and millions of people losing their jobs. Today, it’s a new world for consumers, businesses, and brands.”
(Lindstrom, 2020, p. 5)

Certo é que, as transformações digitais contribuíram para a aceleração do nosso dia-a-dia, mantendo-nos a um clique de distância da informação.

O digital veio intensificar o acesso à informação e a globalização contribuiu para um consumo desenfreado. Identificam-se consumidores mais esclarecidos, exigentes e críticos, obrigando as marcas a redefinirem as estratégias de Marketing tradicionais.

A jornada do consumidor descreve-se hoje de outra forma: as interações digitais permitem-no avaliar as mais diversas variáveis e manter-se conectado às marcas, mesmo depois de efetuar uma compra (Edelman, n.d.).

Pretende-se, com o seguinte estudo, avaliar o peso do digital para o desenvolvimento de um negócio e compreender o papel do Departamento de Marketing na mudança e evolução do negócio.

Para sustentar o estudo recorrer-se-á à empresa KICKS, com seis anos de existência. Inserida no setor do retalho de calçado desportivo e urbano, a empresa apresentou uma tendência de crescimento e expansão notórias desde a sua fundação até 2020. No entanto, o caminho para garantir a estratégia de negócio sofreu reformulações, motivadas pela COVID 19.

Pretende-se, com o seguinte estudo, avaliar o impacto do digital e das suas ferramentas para o desenvolvimento de um negócio e compreender o seu papel e potencial num momento de crise mundial. A metodologia de pesquisa para explorar esta problemática será qualitativa, assente numa revisão da literatura sobre o tema em análise, dados recolhidos através da observação participante e realização de entrevistas, durante o período de estágio curricular.

A escolha do tema em análise partiu da reflexão e perceção de que, nas sociedades modernas, o mercado de trabalho exige cada vez mais valências no campo do digital, apesar de uma grande fatia do comércio português se dedicar fortemente à venda de bens e serviços no retalho físico e de culturalmente, o povo português ter o gosto e hábito de frequentar os centros comerciais com regularidade.

Estrutura do relatório

O documento divide-se em cinco partes, no sentido de facilitar a leitura e garantir uma relação de complementaridade face ao capítulo anterior, criando condições para que o capítulo seguinte acrescente valor ao estudo.

Neste sentido, o presente relatório está organizado por capítulos dispostos da seguinte forma:

Introdução: neste capítulo é apresentada e contextualizada pela primeira vez, ainda que de forma breve, a temática em estudo. Além disso, expõem-se as principais motivações que levaram à elaboração do presente relatório de estágio;

Capítulo I: o capítulo I pretende ser a apresentação do estado da arte, apresentando um conjunto de ideologias e perspetivas de vários autores, relativamente a temas essenciais para a sustentação do próprio estudo, nomeadamente: o Marketing na Era Digital e o seu contributo para as organizações; o poder da informação em plena Era Digital e qual o seu impacto na definição de uma estratégia; o setor do retalho e as suas particularidades na Era Digital;

Capítulo II: o capítulo II é marcado pela apresentação da empresa onde decorreu o estágio que suportou todo o relatório – KICKS; esta parte corresponde ainda à exposição da investigação propriamente dita e dos métodos utilizados que permitiram a recolha de dados, conferindo ao estudo precisão, solidez e coerência;

Capítulo III: o capítulo III apresenta a análise e discussão de resultados;

Conclusão: o último capítulo apresenta as principais conclusões e limitações encontradas ao longo do estudo, no sentido de contribuir ativa e criticamente para o conhecimento.

Capítulo I. Enquadramento teórico

Neste capítulo, são abordados os conceitos teóricos que consolidam todo o estudo.

Numa primeira fase é apresentada uma breve reflexão, suportada em diferentes ideologias de vários autores, acerca da importância do Marketing para as organizações e de que forma é que o conceito evoluiu na Era Digital.

Posteriormente, por ser essencial compreender a importância dos dados para a definição de uma estratégia coesa e sustentada e que orienta todo um negócio, é importante perceber de que forma é que o digital impacta o acesso a estes dados e consolida uma nova disciplina na área do Marketing, o *Marketing Intelligence*.

Por fim, mas não menos importante, são exploradas as exigências e particularidades do setor do retalho, onde se insere a KICKS, empresa em análise. Uma vez mais, as evoluções tecnológicas, exigências e alterações do mercado e transformações dos hábitos e comportamento do consumidor assumem um papel preponderante na forma de pensar e agir das organizações. Assim, explorar-se-á o conceito de omnicanal, que se traduz num novo marco para o setor e espelha a sua (r)evolução e transformação necessária.

1.1. Marketing na Era digital

“O marketing está por toda a parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing” (Kotler & Keller, 2012, p.27).

Este tópico pretende ser o reflexo de várias perspetivas de diferentes autores, relativamente ao conceito e relevância do Marketing e do seu potencial no desenvolvimento e crescimento de qualquer negócio, num mundo em constante mutação e marcado por transformações tecnológicas inegáveis.

É ainda relevante compreender a relação do Marketing com a comunicação. Estes conceitos, apesar de indissociáveis, são diferentes. Em virtude de tal distinção, justifica-se assim o título deste primeiro subcapítulo, que procura compreender o peso do Marketing (que por sua vez integra a comunicação – um dos P's) numa Era diferente e marcada por evoluções tecnológicas.

Kotler & Keller (2012, p. 28) descrevem o Marketing como uma disciplina complexa, essencial e transversal às diferentes estruturas organizacionais de uma empresa e até da sociedade. Os autores fundamentam a sua perspetiva no facto de as empresas orientarem a sua ação para a obtenção de resultados e consequentemente, lucro: “diante de tal realidade o Marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver procura por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. (...) É por isso que, muitas vezes, observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e do sucesso das ações do Departamento de Marketing”.

Os autores vão mais longe e acreditam que tal importância se estende à sociedade, na medida em que, graças ao Marketing, novos produtos foram introduzidos e conquistaram aceitação dos consumidores, suprimindo as suas necessidades e contribuindo para uma melhoria do nível de qualidade de vida das pessoas: “o Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições do Marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro” (Kotler & Keller, 2012, p.29).

A *American Marketing Association* (2017) propõe: “marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, **comunicar**, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”.

Merino (2015, p. 14) apresenta uma visão assente na complementaridade e sinergia entre Marketing e Vendas e aproxima-se da perspetiva dos autores anteriores - todas as empresas têm as suas particularidades, mas há uma característica comum e inquestionável: “nenhuma delas pode subsistir sem vender”. Para o autor, “as organizações orientadas para o Marketing ganham vantagem sobre as empresas reativas e repletas de empregados e gestores (...)” e uma relação de complementaridade com o Departamento de Vendas permite atingir com maior qualidade e eficiência o objetivo

máximo: obter o maior benefício e garantir as vendas. Merino (2015) sugere por isso uma estrutura organizacional diferente nas empresas, que no seu entender, garante resultados mais rápidos, duradouros e sustentados: uma relação estreita entre Departamento Comercial e Departamento de Marketing, essenciais para o sucesso de qualquer negócio.

Kotler & Keller (2012, p.30) acrescentam que o Marketing é frequentemente confundido com “a arte de vender produtos”, citando Drucker (n.d), um dos principais teóricos da gestão:

“Pode considerar-se que sempre haverá necessidade de vender. Mas o objetivo do Marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo do Marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço se possa adequar a ele e vender-se sozinho. De maneira ideal, o Marketing deveria resultar num cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível” (Drucker (n.d) cit in Kotler&Keller (2012, p.30).

Num mundo em constante transformação, também o Marketing, enquanto disciplina essencial, não só no domínio empresarial mas também no social, identificou a necessidade de se adaptar e ajustar a tais mudanças.

Kotler & Keller (2012) sugerem como capacidades essenciais para qualquer profissional de Marketing: predisposição ao risco; orientação para resultados; expertise multicanal; experiência em diversos sectores; conhecimento operacional e foco digital; orientando as suas funções para uma perspetiva integrada e ampla apresentando a noção de Marketing Holístico.

O Marketing Holístico é a prova de que o conceito de Marketing evoluiu ao longo dos anos. Numa fase inicial, o Marketing orientava a sua atividade para a produção, na medida em que os consumidores valorizavam produtos facilmente alcançáveis e a baixo custo. Mais tarde, o foco do Marketing voltou-se para o produto, uma vez que o consumidor passa a privilegiar atributos como a qualidade e desempenho dos bens. Atualmente, o Marketing centra a sua atuação na definição de uma proposta de valor diferenciadora e rica para o cliente. Assim, o foco não é mais encontrar os clientes certos para o produto pretendido, mas sim, os produtos certos para as necessidades e particularidades de cada cliente.

Para Kotler (2017, p.86) “com o aumento da mobilidade e da conectividade, os consumidores já têm tempo limitado para considerar e avaliar as marcas. (...) No entanto, através de múltiplos canais - tanto *online* como *offline* -, os consumidores continuam a ser expostos a demasiado de tudo (...)”.

Assim, surge a necessidade de, num universo repleto de marcas e informação, comunicar de forma eficaz e clara para públicos cada vez mais seletivos e exigentes.

Morozaan (2012) aponta o Digital como uma ferramenta favorável para o desenvolvimento de qualquer negócio, capaz de reduzir custos e aumentar a influência e o grau de penetração no mercado, estabelecendo relações de proximidade com os seus clientes que intitula de *brand communities*.

Ekhlassi et al. (2012) introduzem o conceito de *Integrated Marketing Communication* (IMC), comprovando uma vez mais a complexidade e exigência desta disciplina. Os autores esclarecem: IMC procura combinar as diferentes ferramentas de comunicação ao dispor, para passar determinada mensagem às diferentes audiências com um objetivo único. Tal abordagem garante que a mensagem, personalidade da marca e posicionamento definidos se rejam por uma estratégia única. Os autores descrevem as principais ferramentas de comunicação e o impacto da Era Digital em cada uma delas, sintetizadas na seguinte tabela:

MC tools	Digital era impact
Advertising	• Magazines' customizability • Moving pictures in LED outdoor displays • Higher quality sending and faster, more targeted and less costly access via digital TV and radio • Internet ads through websites, banners, pop up, social networks, email marketing, viral marketing and etc.
Sales promotion	• Creation and use of customers database via IT tools and then suggest more effective sales promotion offers to most likely customers
Personal selling	• Capability of online connection between company's representative and central office in sales meeting • Ability to show the company's website and catalogue by computer in sales meeting
Public relations, Events and sponsorship	• Faster and most effective sending the firm's news to reporters by email and other e-channels
Customer service	• Facilitating customer service in web
Direct marketing	• Identifying customers tend to get brand message, by making database • reducing the waste of cold call costs

Tabela 1. O impacto da Era Digital nas principais ferramentas de comunicação

Fonte: International Journal of Information and Electronics Engineering, Vol. 2, No. 5, September 2012

Neste contexto, o Marketing assume hoje, em plena Era Digital, uma nova forma cada vez mais completa e adaptada às características de um mundo movido pelas novas tecnologias. A Era Digital derrubou barreiras e trouxe uma multiplicidade de desafios para o Marketing.

Neste sentido, Linna (2018) introduz o conceito de *branding* pela urgência que as marcas têm hoje de se diferenciar e construir a sua própria identidade, destacando-se das demais:

“branding, or brand-building is essential to every company. A brand is the sum total of all user experiences and brand-building the process of making those interactions with users. A brand is the tangible; the logo, its visual, color, taglines, fonts etc. that represents the brand. But most importantly, a brand is the promise, personality and a unique selling point of a company, product or a service” (Miletsky & L., 2009 cit in Linna, p.9).

1.2. A importância da informação para o Marketing na Era Digital

Neste tópico, procurou-se compreender o conceito e o peso do *Marketing Intelligence* para as organizações nos dias de hoje e de que forma sustenta a tomada de decisões. De referir ainda que se pretende avaliar a importância dos dados e sua posterior análise, para a delineação de uma estratégia. Para além disso, é apresentado o conceito de *design thinking* para a criação de valor.

Por fim, mas não menos importante, parece pertinente analisar algumas das tendências neste domínio e perceber de que forma é que a pesquisa é influenciada por tais transformações.

Importa esclarecer o simbolismo do *intelligence* para o tecido empresarial nos dias de hoje. Por este motivo é dado um protagonismo tão grande a este conceito e não a outros tantos.

O *intelligence* é um fenómeno complexo, pelo que se torna difícil defini-lo, não existindo, por isso, uma noção universal. Os autores esclarecem e apresentam, no entanto o seu conceito de *intelligence* como sendo um processo ou prática de recolher, processar e analisar dados (internos e externos), que se traduzirão em informação pertinente e relevante para a tomada de decisões (Pellissier & Nenzhelele, 2013 cit in Du Toit, 2015).

De ressaltar que o *intelligence* não se cinge ao Marketing, estendendo-se também a muitas outras áreas como é o caso da gestão (Walker 1994, cit in Du Toit, 2015). É por isso, um conceito interdisciplinar e abrangente, comprovando a importância da sua implementação em qualquer organização, na medida em que suporta qualquer tomada de decisão (Rogers & Soopramanien, 2009).

O *Marketing Intelligence* está naturalmente associado a pesquisas de mercado, para compreender o comportamento do consumidor e melhorar a performance de determinado serviço/utilidade de um produto (Fan, Lau, & Zhao, 2015).

Neste contexto, planear, recolher e analisar dados essenciais para a tomada de decisões de Marketing são elementos fundamentais no processo de pesquisa, que inicia com o reconhecimento de um problema ou oportunidade de Marketing. Tendo em conta

que o processo de pesquisa é orientado pela informação, é imperativo definir o objetivo de pesquisa, a população ou universo, o esquema de amostragem e o processo pelo qual se obterá informação. Os estudos ou pesquisas de mercado são cada vez mais complexos e denotam cada vez mais importância no processo de decisão. Tal fenómeno é motivado pelo avanço acentuado das tecnologias de informação, aumento da concorrência, proteção e intervenção do Estado no âmbito social e garantia de qualidade de vida dos cidadãos e ainda, pelo facto das decisões de Marketing assumirem um papel cada vez mais relevante nas organizações. Assim, a pesquisa de mercado desempenha um papel fulcral na atividade de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão e capacidade financeira (Campos & Brito, 2013).

O *Marketing Intelligence*, potenciado pela pesquisa permite, segundo Dragomir & Surugiu (2015): monitorizar e acompanhar a evolução/performance de uma empresa; apoiar os gestores na tomada de decisão; estabelecer relações mais próximas entre os vários departamentos; comparar e prever diferentes cenários; reduzir custos e aumentar a eficiência; identificar atempadamente cenários inesperados; antecipar-se à concorrência.

Não esquecer, no entanto, que o *Marketing Intelligence* não substitui/invalida, em momento algum, o julgamento do gestor e não oferece soluções. Promove sim uma maior reflexão com base em dados reais, tornando o processo de decisão mais coerente e sustentado (Dragomir & Surugiu, 2015). Ainda que sejam notórias as vantagens de recorrer ao *intelligence* para sustentar as tomadas de decisão, Du Toit (2015) aponta a dificuldade em quantificar o efeito direto desta prática nos resultados de determinada empresa (é algo muito mais qualitativo). Neste sentido, o efeito do *intelligence* numa organização é algo indireto e intangível. É de destacar, apesar desta dificuldade, a evolução positiva do *intelligence* para qualquer organização ao longo dos anos, dada a complexidade do ambiente externo (aumento da concorrência cada vez mais agressiva e competitiva, por exemplo), o reconhecimento de que a informação é importante para o desenvolvimento das organizações e a necessidade de definir uma estratégia competitiva (Du Toit, 2015).

Rayón (2017) reconhece também os benefícios do *intelligence* para uma organização de uma forma ainda mais clara: obter uma visão global de todo o negócio, conhecendo clientes, mercados, produtos, *stakeholders* e potenciais parceiros, conduzindo à identificação de oportunidades e antecipação de potenciais problemas, traduzindo-se numa melhor performance para a empresa.

Pode neste sentido, falar-se em inteligência estratégica, na medida em que devem ser geradas informações essenciais para a criação de valor e vantagem competitiva para determinada empresa. Este conceito está por isso intimamente associado à noção de *design thinking*, que se baseia na capacidade de reconhecer padrões, desenvolver a criatividade de forma intuitiva (Reche & Janissek-muniz, 2018). Os autores alertam, no entanto, para o facto de as organizações não pretenderem sustentar as suas tomadas de decisão, única e exclusivamente em sentimentos. Ser demasiado rígido e olhar apenas para o funcional também não é a melhor estratégia a adotar. Propõe-se, por isso, que se alie o emocional ao funcional, construindo recomendações fortes e mais fiáveis, desenhando uma estratégia sólida e o mais eficaz possível (Reche & Janissek-muniz, 2018).

Obter informações pertinentes implica uma análise de dados cuidada e coerente. Numa era marcadamente digital, assiste-se a uma enorme quantidade de dados sobre os mais variados temas, alojados, no entanto, em diferentes locais (Fan et al., 2015). O avanço tecnológico permite-nos aceder a qualquer dado de forma intuitiva e rápida (Rayón, 2017). Pode realçar-se o conceito de *Big Data* que se refere e descreve grandes volumes de informação (dados – data) gerados e suportados pela tecnologia e é fundamental para o *Marketing Intelligence*, nas tomadas de decisão e definição de estratégias (Fan et al., 2015). O *Big Data* pode ser caracterizado de acordo com três dimensões essenciais: volume – que se refere à quantidade dos dados –, velocidade – processamento de dados de forma rápida e ágil - e variedade – que diz respeito à multiplicidade de dados. Assim, quantos mais dados, maior a complexidade de os tratar (Fan et al., 2015).

Não obstante, importa ressaltar o facto de que uma enorme quantidade de dados não passa disso mesmo se não forem processados e tratados, isto é, transformados em *intelligence* (Dragomir & Surugiu, 2015).

Todo o processo de pesquisa suporta uma decisão e oferece ferramentas para comparar cenários e delinear a melhor estratégia de Marketing, respondendo à questão “e se?”.

Huster (n.d. cit in Dragomir & Surugiu, 2015) alerta, no entanto, para uma questão: o *Marketing Intelligence* não pode substituir a criatividade e inteligência de um gestor de Marketing. Apoiar sim as suas ações, permitindo tomadas de decisões conscientes e

sustentadas, olhando para o MIS (*Marketing Intelligence System*) como a “capacidade de compreender, analisar e avaliar o desempenho interno e externo (associado a clientes, concorrentes, mercados, indústria) e utilizar os conhecimentos adquiridos para desenhar um planeamento estratégico de longo e curto prazo” (Huster, n.d. cit in Dragomir & Surugiu, 2015). Este fenómeno permite reforçar ou clarificar a perspetiva de um gestor de Marketing na tomada de decisões.

Para Campos e Brito (2013), é importante ressaltar, mais uma vez e em concordância com os autores supra, o facto de que o mundo empresarial está em constante evolução e compreender/decifrar o consumidor é uma tarefa cada vez mais árdua. Acresce ainda a eclosão de inúmeros fenómenos, como é o caso das redes sociais, que têm lançado importantes desafios à indústria da pesquisa.

Os autores apresentam, neste sentido, cinco tendências para ajudar os *researchers* a desenvolver as bases para uma nova abordagem:

1. O surgimento do movimento *open source*, que se resume à partilha de conhecimento e cooperação, no sentido de garantir uma evolução mais rápida e de melhor qualidade no mundo digital. Inicialmente relativo ao campo do *software*, este conceito estende-se nos dias de hoje às mais variadas áreas, nomeadamente, à da inovação. Assim, as metodologias tornam-se mais claras e abrangem um público mais vasto, facilitando, por exemplo, o desenvolvimento/melhoria de novos produtos. A pesquisa de mercado deve orientar-se por esta tendência, alargando assim o processo de pesquisa a vários intervenientes, permitindo tecer considerações mais rigorosas e completas, que facilitarão o processo de tomada de decisão e por sua vez, culminarão em resultados mais positivos;
2. O aparecimento dos *social media*, que se expressam pela produção e divulgação de conteúdos por parte de utilizadores “anónimos” (como é o caso dos *bloggers*). Este fenómeno, para além de influenciar os consumidores, é dotado de mecanismos que permitem avaliar a sua perceção e perspetiva, relativamente a determinado tópico. O *research* deverá ser capaz de compreender e identificar estas interações, observar comportamentos e analisar de forma mais abrangente e completa;
3. O peso das redes sociais: tendo consciência de que vivemos em sociedade, é importante olhar para os indivíduos (importante instrumento de análise), não

como seres isolados, mas sim como grupos com particularidades. Um verdadeiro gestor de Marketing, capaz de identificar e caracterizar claramente cada grupo, rentabilizará muito mais os seus recursos e esforços. Pode, por isso, focar-se também no estudo das redes sociais que permite a deteção precoce de sinais de mudança ou tendências dos consumidores, sinais não detetados pela via tradicional do *research*;

4. O avanço e desenvolvimento tecnológico que possibilita a criação de comunidades *online*;
5. Por fim, mais do que uma tendência, o último tópico representa um desafio para esta especialidade: além de dever ser capaz de gerir inúmeras fontes de dados, é importante conseguir combinar metodologias e métodos de pesquisa *online* e *offline*, enriquecendo a pesquisa e otimizando, consequentemente, o processo de tomada de decisão (Campos & Brito, 2013).

O *Marketing Intelligence* oferece aos profissionais das mais variadas áreas, as ferramentas necessárias para que possam decidir bem. Esta nova área do Marketing não tem por meta decidir, mas sim, apoiar a decisão. Daí que as organizações invistam (não encarem somente como um custo) no acesso, tratamento, interpretação e utilização da informação. Esta exige canais eficazes, céleres e pessoas capacitadas para que a informação chegue a quem tem de decidir. Um ponto ainda relevante, é a circunstância das sociedades modernas exigirem decisões rápidas, mas adaptando-se simultaneamente às constantes transformações a que se assiste atualmente. Daí não se poder olhar para o *Marketing Intelligence* como algo estático, mas como algo que deve acompanhar a mudança, sob pena de não ser algo de hoje para pertencer ao passado.

Comprovada a importância e relevância da informação facilitada pelas novas tecnologias, Ekhlassi et al. (2012) atribuem um enorme potencial ao modelo de aquisição e retenção de clientes, denominado de *Customer Relationship Management* (CRM).

“Customer relationship management (CRM) becomes a priority for most companies during recent years and by applying it they try to survive in competitive markets” (Ekhlassi et al. 2012, p.1).

A globalização, o avanço tecnológico, o aumento de concorrentes e a exigência dos consumidores contribuíram largamente para que as empresas revessem as suas

metodologias e sistemas de gestão (figura 1), com dois objetivos principais (Chalmeta, 2006):

1. A redução de custos e revisão de processos, melhorando operações;
2. O acesso a informação de qualidade e facilitada, através de novas tecnologias (Chalmeta, 2005): “one of the most important of these technologies was the ERP (enterprise resource planning) computer programs”.

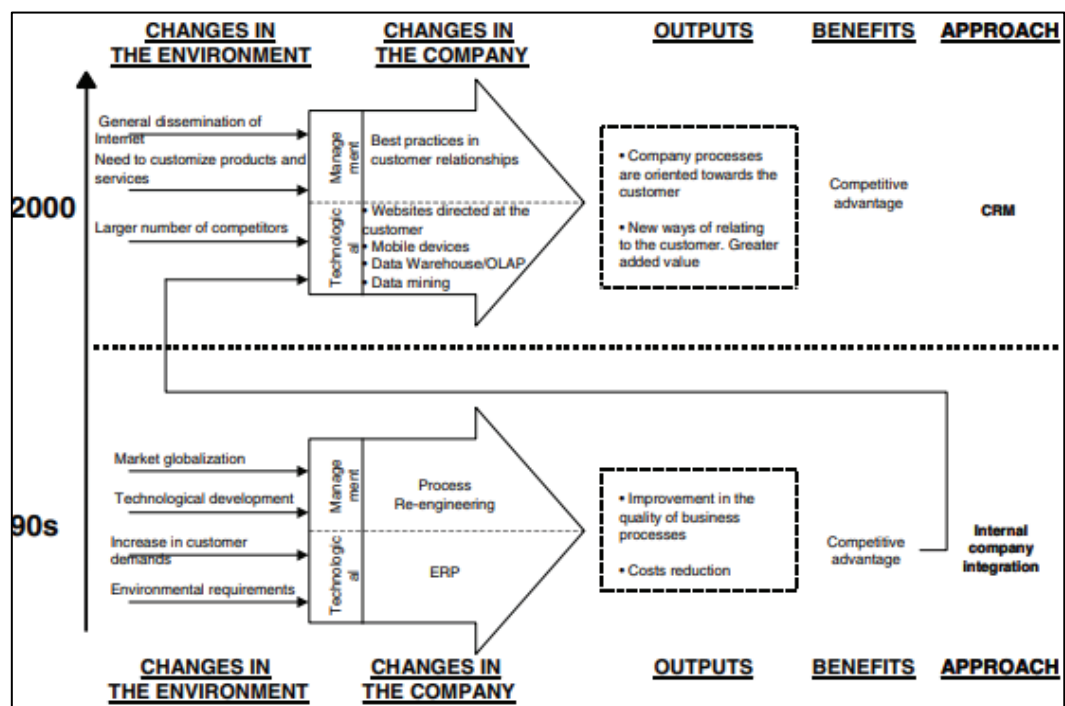


Figura 1. Evolution of the technological and management approaches

Fonte: R. Chalmeta / *The Journal of Systems and Software* 79 (2006) 1015–1024

Chen and Popovich (2003, p.1) marcam o século XX, como o ponto de viragem em que os compradores e vendedores alteraram a sua forma de agir e se relacionar - “the purchasing process that allowed the shopkeeper and customer to spend quality time getting to know each other was also fundamentally changed” – perdendo, os primeiros, a sua identidade e os segundos, a capacidade de os analisar e identificar as suas necessidades, num mundo agora saturado de produtos e serviços.

Ekhlassi et al. (2012) apontam para o facto de ainda não existir uma definição universalmente aceite pela comunidade científica, mas defendem que o CRM se traduz

numa oportunidade de construir uma relação duradoura e de proximidade entre os clientes e as marcas, traduzindo-se na obtenção de receita de forma sustentada, no longo prazo.

Não obstante, Chen & Popovich (2003) partilham a mesma perspetiva dos autores anteriores – muitas empresas tornam-se competitivas, recorrendo a estratégias sustentadas no CRM.

O CRM pode ser categorizado em três fases e o seu sucesso depende do recurso às diversas ferramentas de comunicação, que devem ser definidas consoante o estágio que se pretende trabalhar (Ekhlassi et al. 2012):

1. ***Customer acquisition (CA)***: é o processo de captar novos clientes, garantindo a rentabilidade de determinado negócio, no longo prazo.
2. ***Customer retention (CR)***: é para os autores a etapa principal do CRM, intitulando-a inclusive de “coração” do CRM, e prende-se com a capacidade de prevenir que o cliente abandone a marca em detrimento de outra.
3. ***Customer development (CD)***: este patamar diz respeito à capacidade em aumentar as receitas, provenientes dos clientes fidelizados nos patamares anteriores, prevendo e analisando o seu comportamento. Grande parte das estratégias neste estágio são de *up selling* e *cross selling*.

Para tornar mais claros os patamares, os autores sintetizam os seus principais objetivos e ferramentas de comunicação para atingir cada um deles (Ekhlassi et al. 2012):

CRM stage	CRM goal	MC tools	Media
Acquisition	- Identifying prospects to replacing defected customers - Brand awareness - Short term profit	- Advertising - Sales promotion - Events and sponsorship - Packaging - Personal selling	- Mass media (TV, radio, newspaper, magazine, outdoor media e.g. billboard, catalog and brochure) - Product packaging
Retention	- Make and keep Long term relationship - Customer loyalty - Long term profitability - Reducing CA cost	- Customer service - Direct marketing - Personal selling - Public relations - Advertising	- Interactive media e.g. internet and email - TF and sales meeting - Mass media - Different news media
Development	- Cross selling - Up selling	- Events and sponsorship - Packaging - Sales promotion	- TF and sales meetings - Product packaging

Tabela 2. Ferramentas de comunicação e objetivos para cada etapa de CRM
Fonte: International Journal of Information and Electronics Engineering, Vol. 2, No. 5, September 2012

Greenberg (2001) cit in Chalmeta (2006) remata ainda que o CRM cumpre três aspetos fundamentais, essenciais e facilitadores para a gestão de qualquer negócio:

1. Garante uma visão única e integrada dos consumidores, através de ferramentas analíticas;
2. Permite uma melhor gestão e desenhar uma estratégia coesa e única, independentemente do canal de comunicação;
3. Melhora a eficiência e eficácia de processos que envolvem a relação com os consumidores.

1.3. O setor do retalho e o omnicanal como fator de mudança

Este tópico pretende esclarecer o conceito de “retalho” e elucidar as especificidades, características e desafios que o setor enfrenta atualmente - apresentando o conceito de omnicanal.

O setor do retalho compõe todas as atividades de negócio que vendem bens e serviços ao consumidor final, representando o último patamar da cadeia de distribuição (Berman et al., 1988).

Nas sociedades modernas os consumidores escolhem como, onde e quando pretendem interagir com as marcas (Berman et al., 1988).

Peltola et al (2015) reforçam a opinião dos autores anteriores, afirmando os consumidores de hoje são altamente complexos, na medida em que se comportam de acordo com as suas necessidades. Neste contexto, os consumidores podem ajustar o canal e a empresa que lhes for mais benéfico a qualquer momento. Este comportamento oportunista, onde o cliente encontra informação de determinada marca e compra noutra é, no entender dos autores, potenciada pelo uso do *mobile* enquanto se encontram em loja.

Simone & Sabbadin (2017) sugerem que o crescimento da Internet veio revolucionar a forma como os retalhistas interagem com os clientes.

Um outro fenómeno que cumpre referir, prende-se com o peso e importância que o *mobile* tem globalmente para os consumidores (Simone & Sabbadin, 2017)

Não obstante, os retalhistas deverão ser proativos, versáteis e antecipar-se às necessidades dos consumidores, apostando numa abordagem omnicanal, no sentido de garantir a mesma experiência de compra independentemente do canal (Berman et al., 1988).

Para Chopra (2015) a integração de canais garante uma resposta mais eficiente às necessidades dos consumidores.

Peltola et al. (2015) reforçam a importância e necessidade do setor em rever procedimentos e estratégias, justificada pela alteração dos hábitos de consumo, potenciado pelas novas tecnologias. Para os autores, o consumidor contemporâneo balanceia a sua forma de agir entre os canais *offline* e *online*.

Berman et al. (1988) defendem que as novas tecnologias melhoram a produtividade do setor, repleto de inúmeros desafios. Os autores apontam para o facto de se simplificar a área do retalho, focada na venda de bens tangíveis. No entanto, o retalho combina também a sua atuação no campo digital, não passando necessariamente pela venda numa loja física. Apontam-se, como exemplo, vendas por telefone, *vending machines*, quiosques e transações via *web*.

Peltola et al (2015) sublinham que a digitalização implicou alterações irreversíveis no setor do retalho, fazendo com que as empresas passassem a operar nos múltiplos canais (*online* e *offline*) de forma integrada (omnicanal).

A integração do *e-commerce* e dos canais físicos é para Simone & Sabbadin (2017) uma verdadeira oportunidade para as empresas, permitindo-lhes oferecer novos e diferentes serviços, adaptados aos vários grupos de clientes.

Bianchi et al (2016) atribui a responsabilidade ao avanço tecnológico e introduz o omnicanal através de um conjunto de questões: como poderão as empresas adaptar-se ao mundo digital? Como se poderão tornar mais capazes digitalmente? Como poderão criar uma oferta cada vez mais digital e tornar-se *digital first organizations*?

Os autores ressaltam, no entanto, que a mudança para uma estratégia omnicanal é complexa e afeta toda a estrutura do negócio. A implementação de uma experiência integrada implica uma verdadeira transformação tecnológica em toda a estrutura.

Na mesma linha de pensamento, Simone & Sabbadin (2017) apontam para a necessidade de o setor do retalho se reinventar, ajustando-se ao avanço tecnológico, materializado no crescimento da Internet e do *mobile*. Para os autores, o canal *online* tornou-se verdadeiramente apelativo, capaz de satisfazer facilmente as necessidades dos clientes e apontam o omnicanal como o novo paradigma do retalho, definindo-o como a completa integração de canais não havendo qualquer distinção entre eles.

Mosquera et al (2017) olham para o omnicanal como uma das mais importantes revoluções na área do retalho, definindo-o como a estratégia que integra todos os canais disponíveis, no sentido de criar uma experiência de compra única e que garante um maior *engagement*.

Chopra (2015) atribui força e potencial a ambos: o canal físico garante a satisfação de necessidades frequentes e previsíveis; o canal *online* deve oferecer uma maior

variedade de oferta e satisfazer necessidades esporádicas. Assim, para Chopra (2015), ambos os canais apresentam uma relação de complementaridade evidente, suportando-se e sustentando-se um ao outro. O autor exemplifica: o canal físico pode também servir como um *showroom* ou ponto *pick-up* para compras efetuadas no canal *online*.

O omnicanal apresenta, de forma consensual para os autores, um enorme potencial para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa quando implementado de forma consciente e informada, apesar de extremamente complexo e moroso. Simone & Sabbadin (2017) resumem as linhas orientadoras e principais desafios para o setor do retalho no esquema infra:

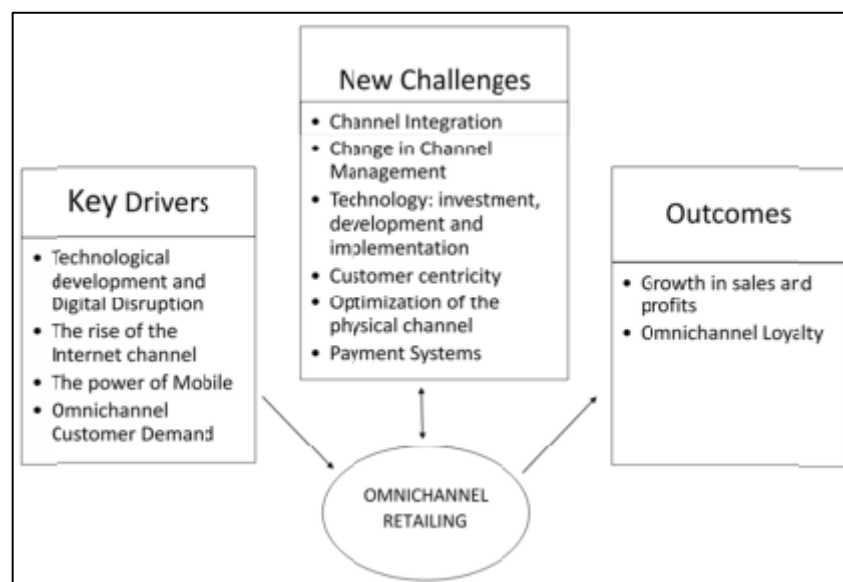


Figura 2. O omnicanal: principais características e desafios
Fonte: Simone & Sabbadin (2017)

Entre as mais variadas oportunidades, a integração de canais cria as sinergias certas, que garantem às empresas a oferta de uma multiplicidade de serviços diferenciadores aos consumidores finais (Simone & Sabbadin, 2017).

Não obstante, Piotrowicz & Cuthbertson (2019, p. 20) alertam para a potencial divergência entre o conceito teórico e a sua aplicação prática: “(...) it is possible to recognise that there is some discrepancy between the promises of omnichannel retailing and the idealistic view of omnichannel development as perceived as a single business model that is going to determine the future of all retailing”.

Neste sentido, importa sublinhar não só que o omnicanal garante ao cliente uma experiência de compra mais rica, esclarecida e autónoma, mas também que a sua implementação varia de acordo com inúmeras variáveis, nomeadamente, o contexto e realidade de cada negócio e o tipo de produto, levantando diversas questões: “...while there may be similar technologies, similar logistics solutions, product categories, or even similar customer groups, are we creating solutions adjusted to such variables? Or will each brand aim to create its unique version of omnichannel retailing?” (Piotrowicz & Cuthbertson, 2019, p. 20).

“Omnichannel retailing is just retailing in a new context. It is an emerging phenomenon” (Piotrowicz & Cuthbertson, 2019, p. 13). Os autores apontam como tendência e realidade inegáveis o facto de os consumidores, independentemente da sua localização, recorrerem a tecnologias que os aproximam e tornam, por isso, qualquer experiência de compra global e facilmente atingível. Apresentam ainda o omnicanal como um conceito recente e complexo de definir.

Picot-Coupey et al (2016) cit in Piotrowicz & Cuthbertson, 2019) comparam diferentes conceitos - *multi*, *cross*, *omni-channel* - para sublinhar que o omnicanal assenta numa abordagem holística e que, por isso, garante uma estratégia mais completa e eficaz.

Capítulo II. Descrição do estágio

Este capítulo procura expor o trabalho desenvolvido durante o período de estágio na KICKS, que garantiu a recolha de informações indispensáveis e precisas e que servirão para responder às perguntas iniciais e tecer conclusões no último capítulo.

Não obstante, é essencial contextualizar e apresentar a empresa, bem como detalhar a estrutura organizacional e metodologias de trabalho.

A KICKS é uma empresa portuguesa, que nasceu em 2014, pela mão de dois amigos, que aliaram duas das suas maiores paixões: *sneakers* e retalho.

Com uma forte experiência no setor do retalho, os fundadores da KICKS trabalharam em grandes multinacionais como a *Decathlon* e *Asics*, dotando-os de conhecimentos de gestão e operação que lhes permitiu conceber e implementar um projeto económico e empresarial no setor.

A KICKS é, desde a sua génese, um distribuidor de marcas de moda desportiva. A categoria de calçado é o seu *core business*, apresentando, ainda que de uma forma mais reduzida, oferta na categoria de têxtil – roupa e acessórios, mochilas, bolsas, meias, produtos de limpeza e manutenção de calçado.

A empresa diferencia-se pela sua identidade própria, pautada por valores únicos e que regem toda a sua atividade. Apresenta-se, por isso, ao mercado nacional como mais do que um mero distribuidor de outras marcas, mundialmente reconhecidas – como *Adidas*, *Nike*, *Asics*, *Saucony*, *Puma*, *Reebok*, *New Balance*, entre outras. Assim, distingue-se dos restantes *players* pelo serviço personalizado que presta diariamente aos seus clientes e pela relação de proximidade com os seus parceiros.

Neste contexto, a empresa orienta a sua atividade com base nos seguintes valores¹:

- **Viver o cliente:** na KICKS o cliente está no centro e orienta toda a atividade da empresa. A KICKS foca-se em priorizar a satisfação do cliente, proporcionando uma experiência diferenciadora;

¹ Esta informação consta no website e em apresentações internas fruto de uma consulta aos colaboradores da KICKS, pelo Departamento de Desenvolvimento Humano.

- **Busca pelo conhecimento e ambição de crescer:** a sede de vencer e ser pioneiro cria em todos aqueles que fazem parte do projeto a exigência de saber mais e estar constantemente atualizados e a par das tendências;
- **Pessoas certas e com vontade de vencer:** na KICKS a filosofia é clara: o sucesso acontece com a motivação e com as pessoas certas. A empresa opera tendo por base o lema *People First*, privilegiando o bem-estar e crescimento dos colaboradores. Assim, a KICKS é também uma escola que dá oportunidade aos colaboradores de falhar, testar e crescer, rumo ao sucesso e desenvolvimento pessoal e profissional.

A primeira loja física abriu portas em 2014, no Centro Comercial Parque Nascente, no Porto, e desde então, a KICKS adotou uma estratégia de expansão massiva, com o objetivo de cobrir todo o território nacional.

O ano de 2016 foi um marco igualmente importante para a insígnia: apresentar-se no domínio digital com o lançamento da primeira loja online² que se mantém até aos dias de hoje.

2020 ficou marcado pelo lançamento de um novo conceito: a KICKS KOOL – consolidada em duas novas lojas com o mesmo *core business* - o calçado, procurando alcançar, no entanto o público mais jovem, com uma oferta até aos dezasseis anos de idade. Assim, a KICKS apresenta-se com uma imagem mais *trendy* e *cool*, mantendo-se fiel aos seus valores.

Seis anos depois da sua abertura, a KICKS conta hoje com vinte lojas físicas, todas em centros comerciais (dezoito em Portugal Continental e duas na Ilha da Madeira – Funchal) e uma loja *online*.

A seguinte imagem elucida e permite visualizar a cobertura geográfica da KICKS em território nacional:

² www.kicks.pt

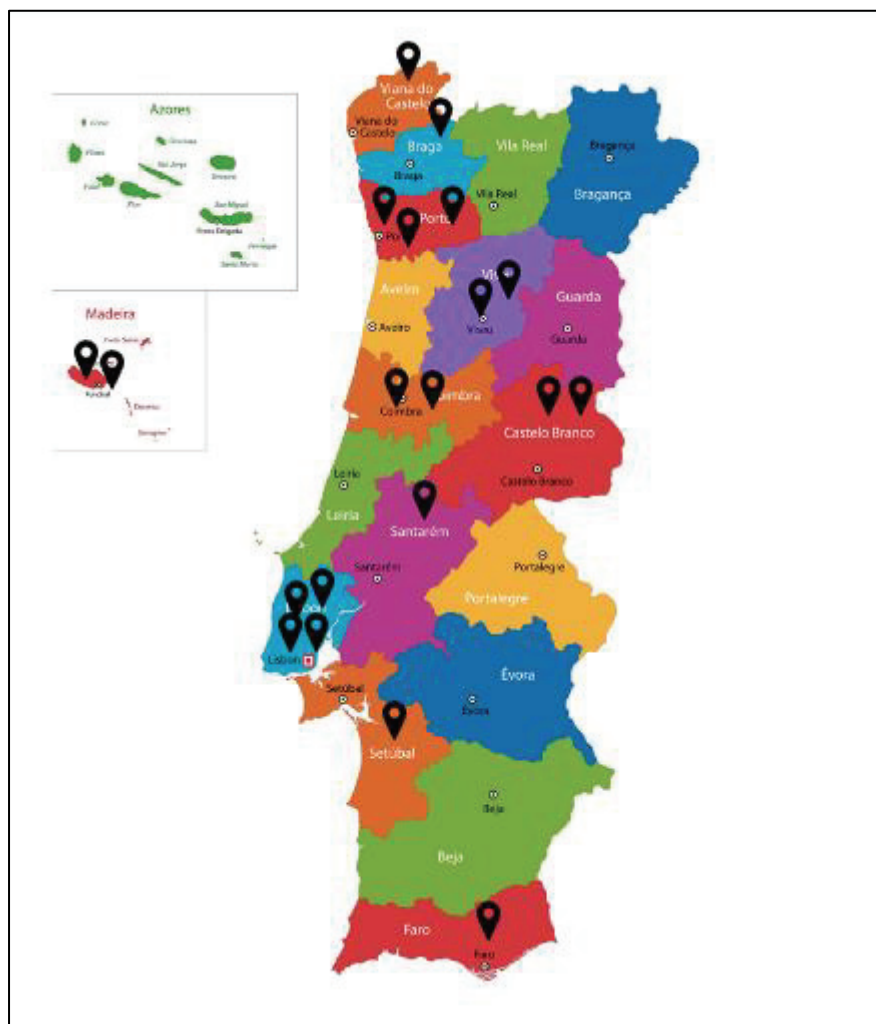


Figura 3. Cobertura geográfica lojas físicas
Fonte: Elaboração própria

A imagem das lojas físicas confere harmonia e identidade à insígnia, que é facilmente reconhecida pelos clientes que a visitam.

Não obstante, ao longo do tempo o conceito das lojas físicas foi evoluindo, garantindo uma melhor experiência de compra aos clientes. Assim, referimo-nos às lojas versão 1.0, aquelas com mais anos e que desde a sua formação não sofreram qualquer tipo de alteração. Este tipo de lojas está desenhado num sistema rígido que não permite fazer alterações de layout ou de exposição (figura 4). Identificada tal limitação, surgem as lojas versão 2.0 (figura 5) – mais atuais ou que sofreram alterações – com um sistema de montagem modular que oferece maior flexibilidade, permitindo fazer ajustes de acordo com o comportamento do cliente na loja a qualquer momento. Por exemplo, permitindo alterar a forma como o calçado está exposto ou até os suportes de comunicação.



Figura 4. KICKS Santarém_ sistema rígido

Fonte: Google Imagens (2021)

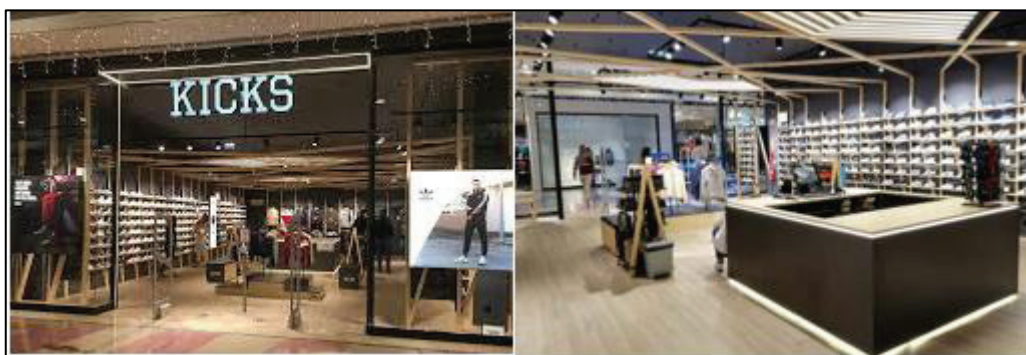


Figura 5. KICKS Cascais_ sistema modular

Fonte: Google Imagens (2021)

No que concerne à loja *online*, o caso é semelhante. Ao longo do tempo o *website* manteve-se inalterado, ainda que com alguns ajustes em termos de funcionalidades e imagem (figura 6). É importante ainda, destacar que o serviço de *outlet* está ativo durante todo o ano e oferece ao cliente preços mais competitivos de artigos de coleção passada.

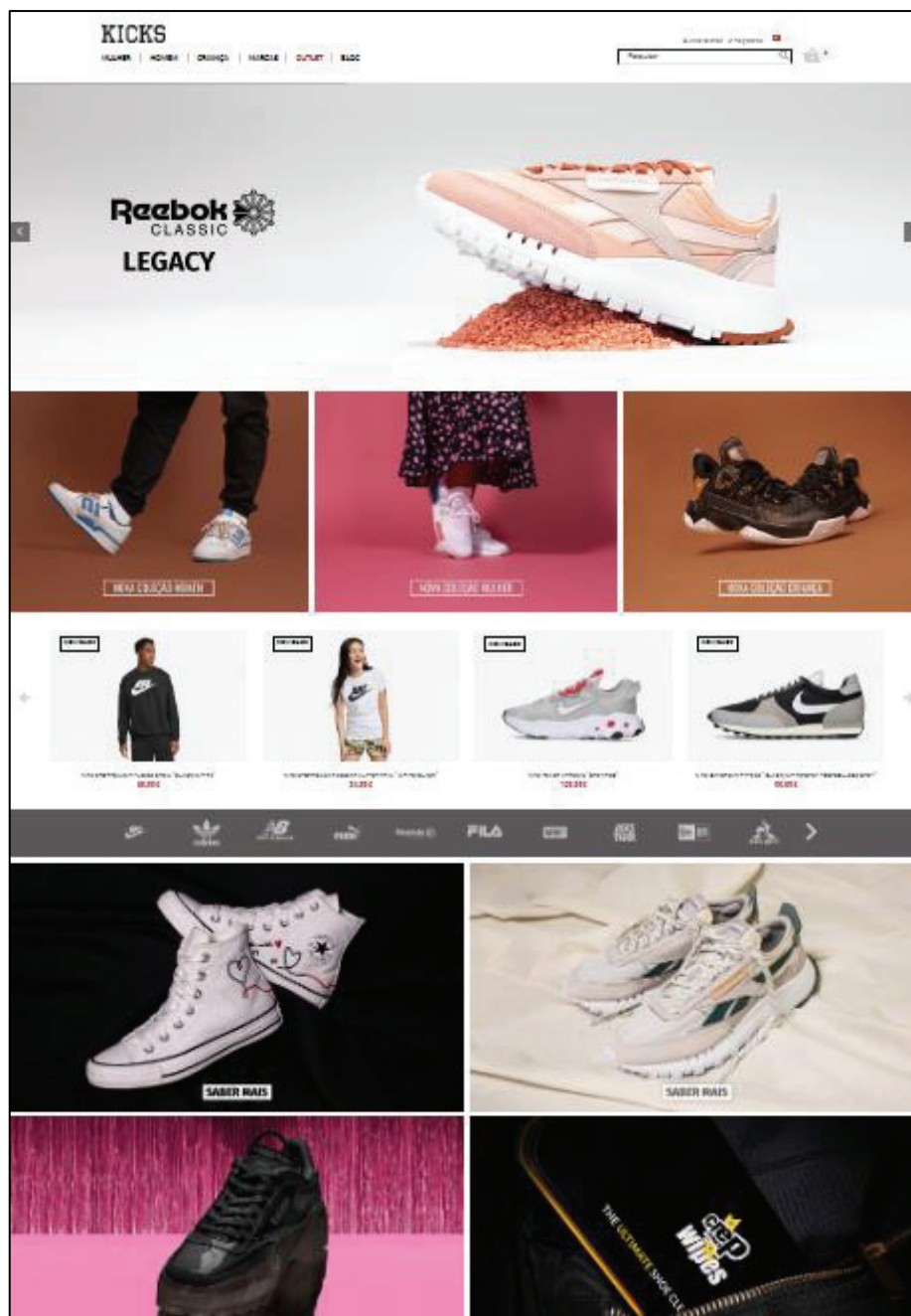


Figura 6. Landing page KICKS.PT

Fonte: KICKS.PT

Importa destacar que sempre existiu a preocupação de garantir a harmonia – em termos de posicionamento, imagem e mensagem – entre canais, facilitando a perceção do cliente face à identidade da marca.

2.1.A estrutura organizacional

O sucesso do negócio é, para os fundadores da empresa, atribuído às pessoas que compõem a organização.

Neste sentido, a estrutura organizacional da empresa encontra-se invertida, fazendo menção, numa primeira instância, aos colaboradores que dão a cara pela insígnia e procuram oferecer ao cliente um serviço diferenciador diariamente (*front-office*). Tal organização comprova o valor que é dado ao cliente.

Assim, esta classe é representada pelo Departamento Comercial liderada pelos *Area Managers* (que dividem a gestão das lojas por regiões – Norte, Centro/Sul e Ilhas - que coordenam e orientam os *Store Managers*, responsáveis pela gestão e obtenção de resultados em cada loja, com as suas equipas – *Store Assistants*).

Seguem-se os restantes departamentos (*back-office*), que atuam em áreas distintas e especializadas, contribuindo para o sucesso da organização.

No âmbito deste estudo de caso apresentado, é pertinente compreender com mais detalhe como se encontra estruturado o Departamento de Marketing, o departamento integrado durante o estágio.

O departamento está organizado em quatro micro áreas específicas: imagem, *e-commerce*, comunicação e *retail marketing*, que atuam em colaboração e harmonia no sentido de atingir objetivos comuns. O seguinte organograma espelha de forma mais clara como está estruturado:

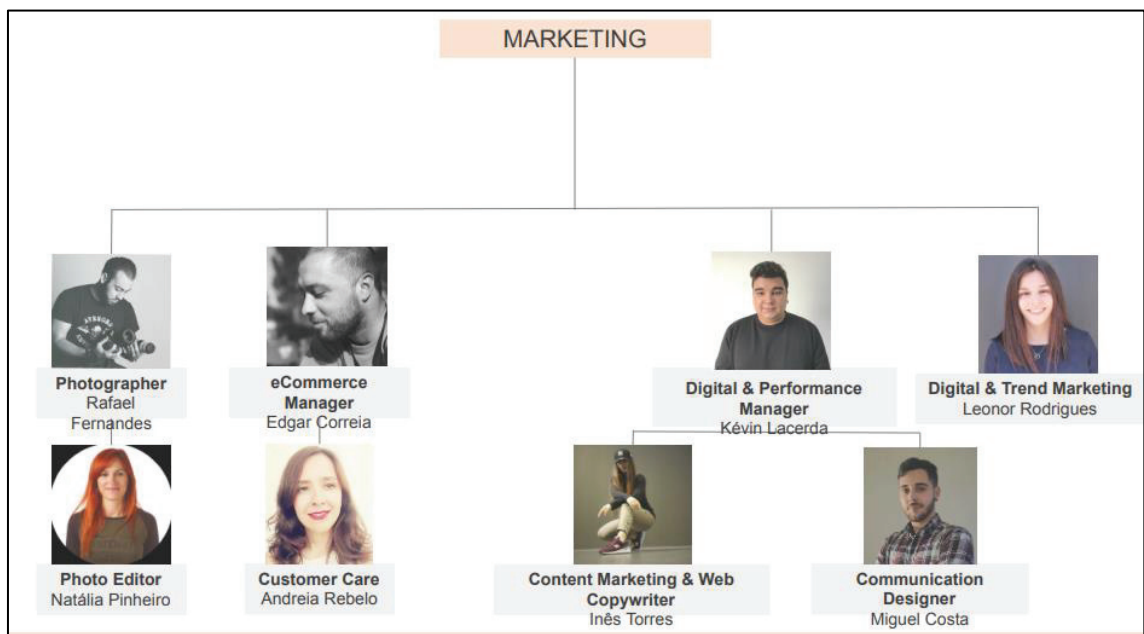


Figura 7. Organograma do departamento de marketing KICKS
Fonte: apresentação interna

2.2.Canais de distribuição: proposta de valor das lojas KICKS

Neste subtópico, pretende-se compreender quais os canais que colocam a oferta disponível ao consumidor final e quais as suas particularidades.

Apesar da KICKS ainda não oferecer uma experiência de compra totalmente integrada (omnicanal), é essencial não fazer a separação entre lojas física e loja *online*, uma vez que se trata de um processo gradual, contínuo e faz parte da estratégia da empresa.

Neste sentido, a KICKS caminha para uma experiência *cross channel* (figura 5), apresentando ainda algumas limitações (1) - que a posicionam numa *experiência multi channel*, e algumas forças (2) - que a aproximam de uma experiência *cross channel*), nomeadamente:



Figura 8. Rumo a uma experiência omnicanal
Fonte: Google Imagens (2021)

1. A KICKS está presente através das lojas físicas ou da sua loja *online* e os dois canais operam de forma única e singular, não estando ainda dotados de tecnologia que permita o acesso direto e facilitado às informações. Todo o processo é gerido ainda de forma manual entre *back-office* e front-office. A título exemplificativo, importa destacar:

- a) **O cartão cliente KICKS:** o cartão cliente é uma das grandes propostas de valor da insígnia, tanto que 89% dos *tickets* em 2020 tinham cartão cliente associado. Assente num sistema de pontos por patamares, o cliente tem acesso a um conjunto de vantagens, a saber:

1€ = 1 ponto

150 pontos = 7,5€ de desconto

300 pontos = 25€ de desconto

450 pontos = 40€ de desconto

600 pontos = 60€ de desconto

Não obstante, o cliente pode acumular pontos quer através de uma compra em loja física, quer através de uma compra na loja online, apesar de não os conseguir ainda visualizar de forma automática, na sua área de cliente. Neste caso, o cliente terá de contactar diretamente o apoio ao cliente da KICKS para

poder ter acesso a esta informação. Para além disso, ainda não é possível um cliente descontar pontos acumulados, na loja online.

- b)** Um outro aspeto crítico prende-se com a integração de *stocks*, ou seja, a possibilidade de o cliente, em tempo real, ter acesso à existência de *stock* de determinado artigo no canal que lhe for mais conveniente. Tal vantagem oferecerá uma maior autonomia e liberdade de escolha ao cliente, no momento da compra.

2. A KICKS dispõe de alguns serviços que tornam a experiência de compra mais intuitiva, fácil, adaptada às necessidades do cliente e capaz de combinar as exigências dos diferentes canais:

- a)** Serviço *click&collect*, que permite ao cliente efetuar uma compra *online* e levá-la na loja que lhe for mais conveniente;
- b)** Serviço de apoio ao cliente de qualidade, que independentemente do canal, se encontra disponível para dar resposta às questões dos clientes das 10h às 18h de segunda a sexta-feira;
- c)** Serviço logístico, que opera em estreita colaboração com o Gestor de Produto e garante reposições e circulação de *stocks* entre lojas duas vezes por semana, garantindo ao cliente uma maior variedade de oferta;
- d)** Processo de trocas ou devoluções ajustadas ao cliente, podendo fazê-lo através de um ponto *pick-up* (em parceria com parceiro de distribuição) ou na loja mais próxima.

Tais exemplos comprovam o caminho que a KICKS está a fazer, no sentido de oferecer uma experiência de compra cada vez mais integrada e fácil para o cliente.

No subcapítulo seguinte, “a KICKS em ambiente digital” poder-se-á compreender com mais detalhe de que forma é que a empresa está a responder a tais necessidades e exigências.

2.3.A KICKS em ambiente digital

Este tópico é essencial para compreender a transformação digital da empresa ao longo dos anos.

Conforme descrito, a estratégia da KICKS esteve fortemente assente na expansão física, que lhe garantiu uma forte cobertura em território nacional. A par disso, manteve a sua presença digital, com *website* próprio quase desde a sua génese, comunicando essencialmente através do *Instagram* (81,1 seguidores) e *Facebook* (80,4 seguidores).

Com um crescimento sustentado e consolidado, 2020 representa o marco no que toca a transformação digital na estrutura como um todo, com destaque para: a criação de um novo *website*, mais intuitivo e com funcionalidades capazes de responder às exigências do mercado e dos consumidores; a implementação do *Office 365* em toda a estrutura como facilitador e agregador de inúmeras funcionalidades que garantem uma maior eficácia e eficiência; o recurso a novas ferramentas de recolha de dados que permitam traçar estratégias mais sustentadas e assertivas: CRM, *Marketing Cloud* e Opiniões Verificadas (Departamento de Marketing); a introdução de novas ferramentas tecnológicas que facilitam a elaboração de inventários e gestão de *stocks* (Departamento Logístico).

Tais investimentos comprovam a necessidade da empresa em acompanhar tendências e garantir os mecanismos necessários para o desenvolvimento do negócio.

Mais é de destacar o investimento que é feito no Departamento de Marketing, comprovando assim, a sua importância e impacto real e potencial para a organização.

2.4.Recolha de dados

No sentido de responder da forma mais clara possível às questões levantadas inicialmente, são apresentadas diversas respostas que resultaram da informação recolhida ao longo deste estudo e contribuíram, não só, para uma discussão mais consolidada, como também para tecer conclusões mais precisas e sustentadas.

A questão central do estudo prende-se com a necessidade de compreender o peso do digital no desenvolvimento das estratégias definidas pela empresa.

A recolha de dados traduziu-se numa pesquisa qualitativa, de carácter exploratório. Neste sentido, é feito um enquadramento teórico das temáticas essenciais em análise; observação direta e participante e entrevistas, com vista a compreender a visão de gestores relativamente à temática em estudo.

2.4.1. Observação direta e participante

“Enquanto método de investigação qualitativa, a Observação Participante possibilita obter uma perspetiva holística e natural das matérias a serem estudadas” (Mónico et al., 2017, p.1).

De acordo com os autores, a observação direta participante garante ao investigador uma recolha de dados real e ativa. De notar que o observador pode condicionar mais ou menos as circunstâncias do ambiente onde se insere, mediante o seu grau de envolvimento. No entanto, Mónico et al. (2017, p.5) alertam: “...é preciso ter em atenção que quanto mais se sabe de uma situação, mais difícil é estudá-la...”.

No que concerne ao caso prático em questão, a partir do momento em que integrei a equipa de Marketing da KICKS atribuíram-me a função de *Digital Marketing Trainee*, com um papel ativo e com real contributo para a organização. Ao longo de todo o percurso as minhas funções alteraram, tendo-me sido atribuídas maiores responsabilidades e autonomia. Tais circunstâncias ofereceram maior visibilidade e conhecimento do negócio e de toda a estrutura.

Conforme referido supra este relatório foi alicerçado fundamentalmente no método de observação direta e participante, de alto grau de envolvimento, sustentado por grelhas de observação para registo de tópicos.

Fase I – Integração *front-office*

Esta fase ficou marcada por uma semana de integração em loja com os principais objetivos:

- a) Compreender a essência da empresa e particularidades do retalho;
- b) Conhecer e compreender processos e procedimentos em loja (organização do armazém, receção de mercadoria, limpeza e imagem de loja, serviço ao cliente, entre outros);

- c) Ganhar sensibilidade ao produto
- d) Compreender que o foco é sempre o cliente

Esta experiência de observação participante resultou na elaboração de um relatório, que se apresenta seguidamente, onde procurei expor, ainda que de forma breve, aquela que foi a primeira perceção e experiência na KICKS:

#1 O primeiro impacto na perspetiva de um cliente

Na loja:

a) extremamente bem organizada: por género (homem, mulher, júnior e criança), marca e estilo (modelos mais clássicos junto à entrada; mais desportivos noutra secção), preço (do mais caro ao mais barato), tipo de produto (de limpeza ou meias junto à caixa para finalizar a compra). Tudo tem o seu lugar e está disposto pela loja de forma pensada e propositada:

- garantindo a melhor experiência ao cliente;
- facilitando o movimento do cliente na loja, uma vez que a forma como os produtos estão dispostos sugerem que os clientes circulem pela loja de forma circular percorrendo-a na sua totalidade;
- comprovando o respeito pelos produtos.

b) atendimento: personalizado e cuidado

Os colaboradores são profissionais educados e apaixonados pela marca. Os principais pontos fortes e que conferem diferenciação à KICKS face aos seus concorrentes são: o respeito pelo espaço do cliente – equilíbrio entre apoiar o cliente e dar-lhe espaço para decidir de forma autónoma a compra; a cultura e interesse por *sneakers* que lhes permite oferecer conselhos e dicas de qualidade e sustentados aos clientes, adaptados às especificidades de cada um. Sendo o *core business* da empresa calçado, o *know-how* da equipa é evidente, esclarecendo de forma clara o cliente. A título de exemplo: antes de propor um produto de manutenção e limpeza de calçado os colaboradores comprovam a sua eficácia, limpando à frente do cliente um par de *sneakers*, à medida que vão explicando a melhor forma de o fazer em casa, esclarecendo dúvidas

ou curiosidades que possam surgir no momento. Tal estratégia comprova o cuidado pelo produto e o foco no cliente, oferecendo um serviço diferenciador e verdadeiramente personalizado.

c) Variedade de produtos para públicos distintos e com necessidades diferentes.

#2 Experiência na loja enquanto profissional (principais pontos positivos e tópicos de melhoria)

- Apoio incondicional de todos os colegas: uma verdadeira equipa que procura diariamente alcançar/superar objetivos pré-estabelecidos; bom ambiente de trabalho com impacto nos resultados;
- Cuidado e preocupação em manter a loja sempre com a melhor apresentação para quem nos visita (*facing*) – principais alertas: atenção aos cordões, etiquetas de promoção e preço voltado para o cliente e disposição das sapatilhas (ligeiramente à frente da prateleira para que o destaque vá sempre para as sapatilhas);
- “Olá, bom dia!” o quebra-gelo: primeiro contacto com o cliente de forma informal e descontraída e de imediato um afastamento, mas sempre sem o perder de vista e disponível para o orientar e apoiar (fator de diferenciação);
- Observação: análise e perceção das verdadeiras necessidades do cliente através do seu comportamento e postura em loja;
- Processos: relação 360° - contacto entre lojas e sede de forma rápida e fácil para resolução de problemas ou busca de informação;
- Respeito pelas marcas que são também nossas clientes: cuidado no embalamento do produto e disposição em loja;
- A iluminação;
- Ficha de cliente: vantagens para o cliente sem que sejam “inundados” de informação (fator diferenciação);
- Acompanhamento: desde a entrada na loja até sair (entrega do saco fora da caixa – fator de diferenciação).

- Comunicação: sugestões/imagens de alguns produtos dispostos pela loja não correspondem ao stock disponível (exemplo observado: fotografia das *falcon* apelativa. Clientes, ao verem, procuram pelo modelo e cor apresentada e não tínhamos disponível em loja);
- Ficha de cliente: algum ceticismo ao dar e-mail e contacto telefónico por acreditarem que sofrerão de comunicação agressiva);
- Apenas disponíveis sacos grandes (clientes que levavam apenas meias ou *kits* de limpeza e palmilhas levavam na mão ou num saco demasiado grande);
- Alguns clientes solicitaram embrulhos para oferecer em vez do saco tradicional (pode também tornar-se num aspeto diferenciador e capaz de tornar o serviço ainda mais personalizado);
- Em época de saldos/promoções, clientes procuravam produtos destacados (etiqueta “promoção” preta e discreta que passava despercebida a muitos clientes que procuravam preços mais acessíveis);

#3 Observações e curiosidades

- Principal dificuldade identificada durante a experiência: encontrar o equilíbrio na venda – não queria ser demasiado intrusiva, mas também queria dar-lhe o atendimento merecido;
- Aproveitar a experiência em loja e proximidade com os clientes para intensificar a lealdade à marca (*love brand* e reputação): oferecer vantagens a quem se tornar seguidor, partilhar conteúdo KICKS ou experiência em loja;
- *Instagram* não transmite a verdadeira essência da marca e fator de diferenciação face à concorrência: limita-se a apresentar novos modelos e tendências;
- Reputação diferente de notoriedade: mais do que conhecer importante trabalhar a predisposição face à marca (exaltar elemento de diferenciação);

- Destaques em loja: porque não apelar à curiosidade do cliente e tornar a experiência ainda mais diferenciadora? Todos os dias ou semanas, nas caixas de destaque colocar modelos diferentes e tapados: o *sneakers* do dia. Tapado e desvendado pelo cliente onde conta um pouco da história da marca ou sapatilha exposta (cultivar e promover interesse pelo mundo das sapatilhas) – mais conteúdo também para redes sociais;
- Promover a partilha entre colaboradores de curiosidades acerca de sapatilhas, mantendo-se assim atualizados e a par das tendências e contribuindo para um atendimento cada vez mais assertivo e de confiança;
- Estou no livro de elogios da KICKS ARRÁBIDA!

Fase II – Integração em *back-office*

A primeira semana em *back-office* ficou marcada pela passagem por cada departamento – Logístico, Comercial, Desenvolvimento Humano, Financeiro, Compras -, no sentido de melhor compreender o papel de cada equipa para a organização e quais os objetivos e ferramentas de trabalho de cada um em prol do sucesso comum: ser o operador número um no mercado de moda desportiva em Portugal.

Este exercício permitiu compreender que os departamentos, apesar de independentes, trabalham diariamente em colaboração.

Além disso, é importante destacar que os departamentos se encontram ligados pela rede intranet, apenas possível de aceder no escritório, mas que permite criar sinergias entre eles.

O G Suite, que integra diferentes funcionalidades, é a principal ferramenta de trabalho de toda a estrutura e oferece uma maior visibilidade das tarefas realizadas às várias equipas e facilita a partilha de documentos e comunicação interna.

Fase III – Integração no Departamento de Marketing

Finalmente, e depois de ter uma visão alargada de forma como está organizada e opera toda a estrutura, integro o Departamento de Marketing, passando e operando em diferentes áreas de especialização:

- *Social Media e Performance | Marketing Trainee*: apresentação dos diversos canais de comunicação em ambiente digital – *Instagram, Facebook, Youtube* e colaboração na análise de dados quantitativos, gestão de redes sociais e definição de estratégias de crescimento em social media e que potenciasssem a notoriedade da marca.
- Suporte ao *Customer Care*: perceção real da forma como opera o serviço ao cliente da KICKS, altamente personalizado e dedicado. Além de compreender todos os processos inerentes ao esclarecimento de questões dos clientes e gestão de plataformas, foi possível compreender todo o processo de embalamento, expedição de encomendas e resolução de devoluções e reclamações;
- *Retail Marketing*: este departamento está fortemente orientado para as ações levadas a cabo nas lojas físicas, desde implementação de campanhas, implantação de novas lojas, ações específicas de captação e fidelização de clientes, transformações em loja, ativações, entre outras. Nesta micro área, a principal limitação identificada prende-se com a dificuldade em obter dados que permitam tirar conclusões, acerca da eficácia das diversas ações.

Cada fase do estágio teve a sua importância e contributo para oferecer uma visão completa do negócio. Facilitou, assim, a exposição dos factos, que pretendem esclarecer as questões colocadas no início do presente relatório.

Não obstante, é importante enfatizar a primeira fase – em loja –, que desde o início contribuiu para ganhar uma maior sensibilidade ao produto, à forma como a empresa opera e condicionou toda a restante experiência. A terceira fase, permitiu conhecer de forma superficial as diferentes especialidades dentro do Departamento de Marketing, contribuindo para o meu crescimento profissional e atribuição de uma função quando terminei o estágio e iniciei o contrato de trabalho.

2.4.2. Entrevistas

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em trabalhos científicos e permite extrair dados e informações que tornam o trabalho mais rico (Júnior & Júnior, 2011).

Foram realizadas três entrevistas, aos dois fundadores da empresa – Miguel Guedes (MG) e José Vieira (JV) - e a Paulo Pessoa, sócio que integrou posteriormente a KICKS.

A escolha de entrevistar apenas os gestores da empresa, prende-se com o facto de estes terem um papel muito presente no dia-a-dia da empresa, trabalhando de forma diária, próxima e contínua com cada líder da KICKS – que posteriormente orienta as diversas equipas -, garantindo que se mantêm alinhados com objetivos e ideologias definidas.

Além disso, a opção de os entrevistar em vez de a outros membros da empresa surge no sentido de compreender com mais detalhe as visões dos gestores que têm influência direta na tomada de decisões e nos investimentos, no seu entender, necessários para o progresso do negócio. Assim, são eles que priorizam necessidades e permitem responder às questões colocadas no início do relatório: qual o peso que o ambiente digital assume nos dias de hoje, para a organização? Tem influência na rentabilidade e visão do negócio? Estando os mercados em constante transformação, qual o papel do Departamento de Marketing? Em plena Era Digital será que as lojas físicas vão desaparecer?

A entrevista foi enviada por email e de forma isolada para cada um deles, com o intuito de aferir se as suas opiniões, enquanto gestores individuais que gerem a mesma empresa, divergem ou convergem relativamente ao tema em análise. É do tipo informal e de resposta aberta, facilitando, assim o diálogo e a recolha de dados. Encontra-se dividida em cinco secções, conforme apresentado na tabela 3. Na **secção I**, são apresentados o motivo e principais objetivos da entrevista. A **secção II** é composta por duas perguntas e pretende identificar o contexto onde a empresa se insere e a sua visão no longo prazo. Na **secção III**, são colocadas duas questões e pretende-se analisar o papel que o Departamento de Marketing assume para a organização. A **secção IV** é composta por três questões e procura aferir não só, de que forma é que a empresa opera em plena Era Digital, mas também como se ajustou perante uma situação de crise epidemiológica,

social e económica. Por fim, a **secção V** é composta pela pergunta de fecho, no sentido de obter uma visão mais crítica e pessoal.

Secção I (informativa e explicativa)	A seguinte entrevista surge no âmbito do Mestrado em Comunicação Digital da Universidade Católica Portuguesa – Braga. Pretendo, neste sentido, compreender a influência e o poder que o digital assume nos dias de hoje, para qualquer organização. Assim, o principal objetivo da seguinte entrevista prende-se com a necessidade de compreender a visão dos gestores e fundadores da KICKS, que orienta e molda as diferentes equipas em torno de um objetivo comum. A entrevista tem um carácter exploratório e é composta por questões de resposta aberta, pretendendo ser breve e concisa.
Secção II	1. A KICKS opera no setor do retalho de calçado. Quais as suas principais particularidades e exigências? 2. Qual é a visão da empresa no longo prazo?
Secção III	3. Qual é o papel do Departamento de Marketing na organização? 4. Qual o peso e importância do e-commerce para o negócio antes da pandemia?
Secção IV	5. O mercado e os próprios consumidores estão em constante mudança e transformação. Como olha para as lojas físicas no futuro? E para o e-commerce?

	6. Vivemos num contexto de incerteza, motivado por uma pandemia mundial e consequente crise económica e social. De que forma é que a empresa se ajustou às novas circunstâncias? 7. A pandemia alterou a visão da empresa? De que forma?
Secção V	8. Considera que a evolução tecnológica moldou e moldará a visão da empresa? Porquê?

Tabela 3. *Estrutura da entrevista*

Fonte: *Elaboração própria*

Capítulo III. Apresentação e discussão de resultados

3.1. Apresentação de dados

Conforme descrito no capítulo anterior, a recolha de dados parte da utilização de uma multiplicidade de técnicas – pesquisa bibliográfica, observação participante e elaboração de entrevistas durante o estágio curricular – que conferem uma maior riqueza e coerência ao presente documento.

Neste contexto, apresentam-se os resultados obtidos, fruto das entrevistas realizadas aos fundadores e responsáveis máximos da empresa KICKS, que tem como principais objetivos:

- a) Compreender a visão dos Gestores em plena Era Digital;
- b) Compreender o peso e importância do Departamento de Marketing para a organização;
- c) Compreender se a transformação digital é uma prioridade da empresa e de que modo é que influencia a estratégia definida;
- d) Compreender de que forma é que um momento de crise (crise epidemiológica mundial) é gerido em plena Era Digital

Neste contexto, em relação às particularidades e exigências do setor onde opera, os entrevistados referem que a KICKS obedece às particularidades do próprio mercado, que é altamente dinâmico e que exige rápidas e constantes adaptações. Além disso, para os responsáveis máximos da empresa, é imperativo estar a par das tendências para singrar neste mercado tão competitivo. Uma das principais ameaças de ser um distribuidor de marcas de moda desportiva prende-se com a forte dependência dos parceiros, que é combatida com qualidade e profissionalismo.

A empresa utiliza vários canais e aposta continuamente em perceber as necessidades dos consumidores, distinguindo-se assim dos concorrentes. A longo prazo, a empresa aspira ser líder nacional em moda desportiva.

A respeito do Departamento de Marketing, todos os entrevistados realçam o seu papel fulcral para o sucesso do negócio. Estando o cliente no centro de todas as estratégias, o Departamento de Marketing assume especial importância, na medida em

que o consumidor está ligado a todo os canais do próprio departamento. Além disso, é o Departamento de Marketing que está responsável por garantir uma boa imagem da empresa, junto de clientes e parceiros de negócio. Os entrevistados apontam para o facto de existir uma panóplia de ferramentas digitais que facilitam o trabalho exigente do Departamento de Marketing.

No que concerne ao peso e importância do e-commerce, os entrevistados confirmam que esta é uma das prioridades para o desenvolvimento do negócio e que a pandemia não alterou em momento algum esta visão. Além disso, apontam 2020 como o ano de investimento no digital, mais concretamente num novo website e numa ferramenta de CRM. Salientam ainda que o canal digital foi a unidade que mais crescimento apresentou, nos quatro anos anteriores.

Quando questionados acerca do futuro das lojas físicas e do e-commerce, a palavra de ordem para os entrevistados é omnicanal. Os responsáveis máximos da KICKS olham para as lojas físicas como o local onde os clientes podem viver uma experiência de compra inspiradora. Desde a decoração da loja, ao *assortment* de produto, culminando com uma venda assistida de referência, tudo são fatores que farão os clientes voltarem às suas lojas. A experiência de compra tem de ser igual em qualquer uma das lojas físicas, quer seja em Viana do Castelo ou Faro. Na vertente *e-commerce*, os clientes procuram informação e respostas com rapidez, que vão desde a escolha do produto até à entrega. Não há um cliente de loja física e outro cliente *de e-commerce*. O Cliente é o mesmo e escolhe o seu canal de contacto com a empresa conforme a sua conveniência.

Relativamente às circunstâncias atuais e extraordinárias, motivadas pela COVID-19, a principal prioridade foi garantir a segurança das equipas e encontrar alternativas à quebra brutal de faturação que afetou todo o negócio com o *lockdown*. Isto passou por negociar com todos os parceiros, no sentido de partilhar o esforço e garantir que todos os compromissos fossem cumpridos. Paralelamente, mais numa ótica de médio-longo prazo, foram reajustados alguns investimentos previstos. O investimento no novo website e CRM mantiveram-se sem qualquer alteração, o que comprova a forte aposta da empresa no digital. Para os entrevistados, a pandemia não alterou a visão da empresa, apenas sofreu pequenos ajustes estratégicos de adaptação ao mercado.

Por fim, na ótica dos entrevistados, a evolução digital não moldou a visão da empresa, mas sim a estratégia ou o caminho para a mesma visão. Além disso, todos os

(grandes) investimentos estão revestidos de tecnologia (hardware / software), porque são um veículo acelerador de desenvolvimento.

3.2. Discussão de resultados

A recolha de dados através da revisão de literatura, observação participante e entrevistas, permitiu tecer um conjunto de considerações e reflexões.

O setor do retalho é, de facto extremamente complexo. Se afunilarmos para o mercado onde a KICKS opera – moda desportiva – torna-se ainda mais exigente, pelo seu dinamismo, dimensão e competitividade.

Por se definir como um distribuidor de marcas de moda desportiva, a KICKS apresenta uma limitação que se prende com a forte dependência de parceiros externos. Além disso, é de sublinhar que operar no setor da moda implica estar sempre um passo à frente, na medida em que as coleções – que são quatro no ciclo de um ano: Q1, Q2, Q3 e Q4 – são compradas com enorme antecedência. Como referiu um dos entrevistados “(...) as compras de mercadoria são feitas com 6 a 10 meses de antecedência” o que obriga sobretudo a:

1. Uma melhor e mais exigente gestão de stocks;
2. Uma relação estreita, transparente e de proximidade com parceiros externos (pela forte competitividade e dificuldade em se diferenciar relativamente à oferta);
3. Antecipação e planeamento.

Não obstante, o dinamismo deste mercado obriga a um acompanhamento regular e proativo de tendências, análise de mercado e comportamento dos consumidores, no sentido de a KICKS se diferenciar e destacar num mercado saturado e repleto de *players* nacionais e internacionais.

As três entrevistas, elaboradas de forma isolada para garantir uma maior transparência de respostas, comprovam o forte alinhamento de ideias e de eixos de atuação entre os responsáveis máximos da empresa, que, por sua vez, criam as sinergias certas nas várias equipas e entre departamentos.

De notar que toda a atividade da empresa está, em primeiro lugar, orientada para o cliente. É facilmente perceptível que todas as estratégias definidas colocam o cliente no centro de todo o negócio, uma premissa essencial quando se fala numa experiência omnicanal.

O futuro do retalho, passa indiscutivelmente por uma experiência omnicanal, que elimina as diferenças de cada canal e potencia as suas maiores valências:

- a) o canal físico como aquele que proporciona uma experiência diferenciadora e cada vez mais personalizada;
- b) o canal digital que confere uma maior facilidade e agilidade de compra, no tempo e no espaço.

Além disso, deixar-se-á de diferenciar o cliente de acordo com o canal a que recorre. Assim, o cliente passará a ser o mesmo tendo oportunidade de efetuar uma compra da forma que lhe for mais conveniente e de acordo com as suas necessidades.

Não menos importante é o impacto que esta estratégia assume na organização como um todo, obrigando a uma simplificação de processos e de maior eficiência e eficácia que envolvem diversas áreas de atuação.

Além disso o Departamento de Marketing assume novamente um papel de destaque, na medida em que o cliente está ligado a todos os canais do departamento: *e-commerce*, lojas físicas, comunicação em social media e apoio ao cliente. Acresce que, o Departamento de Marketing assume um papel fulcral a nível externo, estando responsável pela comunicação nos diferentes meios e pela construção de uma boa imagem para clientes e parceiros. Tal facto ficou também comprovado durante o estágio curricular desde o apoio prestado ao cliente em qualquer fase da compra até à necessidade de garantir a coerência entre canais em termos de linguagem e de imagem.

Neste sentido, além do Departamento de Marketing ser impulsionador de mudança e progresso, no que toca à construção de uma experiência omnicanal, assume também um papel de destaque, sendo o maestro do projeto que orientará as transformações necessárias nas restantes áreas.

Assim, nenhum canal se encontra comprometido. O retalho físico e o *e-commerce*, estão sim a reinventar-se, fruto das mudanças contínuas em plena Era Digital, mas demonstram cada vez mais a necessidade de complementaridade.

O ano de 2020 seria, por isso, e conscientes de que vivemos efetivamente em plena Era Digital, o “ano do investimento no digital”. No entanto, 2020 foi também o ano do inesperado: uma pandemia que “forçou” repetidas vezes a paragem e encerramento temporário dos espaços físicos. De repente, de um negócio sustentado em espaços físicos (ainda que alicerçado pelo digital), passa a depender exclusivamente deste canal para exercer a sua atividade.

Fruto da observação participante e da recolha de informação com base em entrevistas é possível afirmar que a visão da empresa se manteve inalterada. Alterou-se sim o caminho e as estratégias para alcançar tal visão, obrigando a que se repensassem investimentos planeados.

De constatar que, o digital era o canal que maior crescimento tinha apresentado nos quatro anos passados, pelo que nunca foi equacionado suspender projetos para este canal, visto como verdadeira mais-valia para a empresa. Fala-se, neste caso concreto, em investimentos avultados como a construção de um novo website que garantisse uma experiência mais intuitiva e cada vez mais integrada e do CRM, que permitisse a recolha de informações verdadeiramente preciosas acerca da jornada de compra dos clientes.

Assim é dado um papel de destaque ao Departamento de Marketing e à importância de o dotar de ferramentas tecnológicas capazes de acelerar todos os processos que dele dependem.

Além disso, a evolução do mundo digital contribui para acelerar o desenvolvimento do negócio. Neste sentido, o investimento em ferramentas tecnológicas é uma prioridade estratégica para a KICKS, independentemente do contexto em que se encontram.

A entrevista e a observação participante decorrente do estágio curricular ofereceram também uma visão relevante para o estudo: a importância das pessoas para a organização, bem visível e assente durante o período de estágio e intensificada com a pandemia. Na KICKS o serviço prestado ao cliente é fulcral e é um elemento de diferenciação face a outros *players* no mercado. No entanto, tal vantagem comparativa está, para os líderes máximos, cimentada num conjunto de pessoas que trabalham diária e afincadamente para tornar tais objetivos reais.

Assim, facilmente se compreende que, a tecnologia tem um peso determinante para o desenvolvimento do negócio, mas que se torna tudo muito mais possível quando atua em consonância com os recursos humanos.

Principais conclusões, contributos e limitações

O presente relatório é sustentado numa forte componente prática, mais especificamente, num estágio de nove meses desenvolvido na empresa KICKS.

Ao longo deste tempo, pretendeu-se essencialmente compreender o impacto da evolução digital no sucesso do negócio e o papel do Departamento de Marketing na empresa, respondendo às seguintes questões: Estariam mais seguros aqueles que apostaram (e continuarão a apostar) na exploração dos seus negócios no mundo digital? Terá o mundo digital influência na concretização de uma estratégia? Estando os mercados em constante transformação, qual o papel do Departamento de Marketing? Em plena Era Digital, será que as lojas físicas vão desaparecer?

De acordo com os dados recolhidos e apresentados neste estudo pode concluir-se que as transformações digitais são o motor de desenvolvimento do negócio e garantem uma maior eficácia nos resultados. Além disso, os canais digitais e físicos têm cada um as suas particularidades e potencialidades e devem, por isso, estar integrados garantindo uma experiência de compra mais rica e adaptada às necessidades dos clientes. Em plena Era Digital, o cliente deve ter a oportunidade de escolher onde, quando e como quer comprar. Às empresas, cabe-lhes a exigência de proporcionar a mesma experiência de compra, independentemente do canal (omnicanal). Assim, o Departamento de Marketing assume um papel de desenvolvimento, mudança e influência, em todos os restantes departamentos da empresa. Não obstante, é importante ainda realçar que o *e-commerce* foi o canal que mais cresceu nos últimos quatro anos, justificando o peso do digital e do investimento em diversas ferramentas tecnológicas, independentemente do contexto atual (novo website e CRM). Neste contexto, a crise pandémica não alterou a visão da empresa no longo prazo.

As minhas funções e responsabilidades durante o estágio foram alterando, oferecendo uma visão mais abrangente de todo o negócio, possibilitando uma análise mais próxima de cada realidade e todo o trabalho desenvolvido contribuiu para a minha continuidade na empresa, integrando o Departamento de Marketing, cuja função recai sobre a definição e implementação de estratégias de comunicação e desenvolvimento em lojas físicas.

Assim, e com base no peso que as lojas físicas têm para o negócio, identificam-se novas exigências e transformações necessárias. É essencial que os retalhistas tenham consciência das mudanças e transformações e se antecipem às tendências do mercado. Os canais digitais e físicos devem estar cada vez mais integrados, garantindo uma experiência de compra única, intuitiva e diferenciadora.

O digital é, por isso, um veículo de desenvolvimento para a empresa e orienta as estratégias em prol de uma visão pré-definida, que se estende no tempo. No entanto, em momento algum a transformação digital molda a visão do negócio.

Contributo para as empresas

O presente estudo permitiu compreender, em primeiro lugar, o peso e importância do Departamento de Marketing para as estruturas empresariais.

Este contributo serve também para reforçar a influência que esta área de especialização pode ter na organização como um todo. Além disso, dá especial enfoque à importância das ferramentas digitais como aceleradoras de progresso, sensibilizando-as para a sua importância.

Por último, o presente estudo alerta ainda para a importância de os Gestores encontrarem o equilíbrio certo relativamente ao investimento em ferramentas e estratégias digitais, conscientes que estas são o motor de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Limitações do estudo

Ao longo do estudo, surgiram algumas limitações que importa destacar e poderão contribuir para futuras investigações.

A homogeneidade da amostra (reduzida à empresa onde decorreu o estágio) contribuiu para tecer considerações mais restritas, dificultando a possibilidade de extrapolar os resultados e considerações finais.

Sugere-se, por isso, em estudos futuros, que se elaborem entrevistas detalhadas a diferentes líderes de múltiplas empresas, nas mais variadas áreas de negócio.

A componente prática contribuiu para uma visão mais abrangente e alargada de todo o negócio. No entanto, não é possível detalhar com maior profundidade alguns factos que, apesar de pertinentes e relevantes para o estudo são confidenciais e não podem ser publicados. Neste sentido, e em estudos futuros, propõe-se a realização de estudos comparativos, integrando outras empresas da mesma área de negócio.

Referências

- Berman, B., & Evans, J. R. (1988). *Retail management*. Pearson Education Limited.
- Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016). *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience*. McKinsey Insights.
- Campos, P., & Brito, P. (2013). *Novas tendências em marketing intelligence*. Edições Al. Lisboa.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business process management journal*. Consultado em <http://cis.csuohio.edu/~ichen/CRM.pdf> acedido em 4/01/2021
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024. Consultado em https://www.academia.edu/27178894/Methodology_for_customer_relationship_management acedido a 4/01/2021
- Chopra, S. (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Decision Official Journal of the Indian Institute of Management Calcutta* 43(2), 135-144. Consultado em https://www.researchgate.net/profile/Sunil-Chopra-3/publication/287974617_How_omni-channel_can_be_the_future_of_retailing/links/5774319508ae1b18a7de41df/How-omni-channel-can-be-the-future-of-retailing.pdf acedido a 28/12/2020
- Çizmecı, F., & Ercan, T. (2015). The Effect of Digital Marketing Communication Tools in the Creation Brand Awareness By Housing Companies. *Megaron. Yildiz Technical University Faculty of Architecture E-Journal* 10(2). Consultado em https://www.researchgate.net/profile/Fuesun-Cizmecı/publication/277579652_The_effect_of_dijital_marketing_communicati_on_tools_to_create_brand_awareness_by_housing_companies/links/581aed0308ae30a2c01d555c/The-effect-of-dijital-marketing-communication-tools-to-create-brand-awareness-by-housing-companies.pdf acedido a 10/11/2020

- Dragomir, C., & Surugiu, F. (2015). Constanta Maritime University' s Annals Year XIII, Vol. 17 Constanta Maritime University' s Annals. *Constanta Maritime University' s Annals*, 18, 225–227.
- Du Toit, A. S. A. (2015). Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14–21. Consultado em https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/51678/DuToit_Competitive_2015.pdf?sequence=1 aceso a 21/12/2020
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age. *Harvard business review*, 88(12), 62-69. Consultado em <https://depositioneers.nl/wp-content/uploads/2017/01/Branding-in-the-Digital-Age-HBR.pdf> aceso a 16/12/2020
- Ekhlassi, A., Maghsoodi, V., & Mehrmanesh, S. (2012). Determining the integrated marketing communication tools for different stages of customer relationship in digital era. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, 2(5), 761-765. Consultado em https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35598522/Paper3-Vahid_Maghsoodi.pdf?1416186444=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDetermining_the_Integrated_Marketing_Com.pdf&Expires=1614396657&Signature=UFd5QL5Pz5jVTj90NUDtSjpgfqgI-pEP~RyLzNnxPNo9PZ1wpTtMmv4UGQhshz2HDdil7XCO5uSIvVazMqN4zgNgq0ltkOp4f9pEjPtTypBSx2K1jPlimK1~zDM-Ak-qpAkB3hEMHPU0f2Bz68N05xyMTtVMmRWGolju7ULYQ1qyez7y~v1UDsZ8aCeFXrTikWyNInbio8-00OJhVAErOL-BO2G472xMY6SnFWtFOG2FhC7mUeprFyeYY-yG7zCWM-H-4KK5-4dV6Bnkbhw3Ywu9WsaX74vd8LIno0nq~Gis271Z0Den1sqlA3PIlwTNcRjnzWTQICON0vl0Rh3cOw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA aceso a 10/11/2020
- Fan, S., Lau, R. Y., & Zhao, J. L. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research*, 2(1), 28-32.

- Linna, T. (2018). The effects of digital advertising on brand image: case study: company X. *Turku University of Applied Sciences*. Consultado em https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144832/The_Effects_of_Digital_Advertising_on_Brand_Image-Tuuli_Linna.pdf?sequence=1 acedido a 3/11/2020
- Mcluhan, M. (1974). *Os meios de comunicação: como extensões do homem*. Editora Cultrix.
- Merino, J. (2015). *Cooking Sales Vender Mais e Melhor*. Edições Almedina.
- Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *CIAIQ 2017*, 3. Consultado em <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447/1404> acedido a 13/01/2021
- Morozan, C. (2012). Digital Marketing influence on the formation of brand communities. *Management Strategies Journal*, 15(1), 37-43. Consultado em <http://www.strategiimanageriale.ro/papers/120103.pdf> acedido a 26/11/2020
- Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5. Consultado em https://pdfs.semanticscholar.org/ef93/fa754aff7f38699c9bd2ae49706fe4413ce7.pdf?_ga=2.185446313.1280580544.1614432602-394097042.1611333559 acedido a 15/01/2021
- Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015). Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers. In *International Conference on HCI in Business* (pp. 335-346). Springer, Cham. Consultado em https://www.researchgate.net/publication/280644450_Key_Factors_in_Developing_Omnichannel_Customer_Experience_with_Finnish_Retailers acedido a 16/12/2020
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2019). Exploring omnichannel retailing: Common expectations and diverse reality. In *Exploring Omnichannel Retailing*. Springer, Cham.
- Rayón, A. (2017). *Marketing Intelligence: How to Optimize the Marketing Strategy Through Big Data*. In CCIA (pp. 4-5).

- Reche, M. M., & Janissek-muniz, R. (2018). Inteligência Estratégica e Design Thinking: Conceitos Complementares, Sequenciais e Recorrentes para Estratégia Inovativa, 82–109.
- Rogers, G., & Soopramanien, D. (2009). The truth is out there! – How external validity can lead to better marketing decisions. *International Journal of Market Research*, 51(2), 163. Consultado em <https://doi.org/10.2501/S1470785309200402> acessado a 16/12/2020
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Sextante.
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2017). The new paradigm of the omnichannel retailing: key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an omnichannel approach. *International Journal of Business and Management*. Consultado em <https://pdfs.semanticscholar.org/4ec3/8855fef04358559faf414655703cea604d0d.pdf> acessado a 6/01/2021

Anexos

Anexo 1. Entrevista

A seguinte entrevista surge no âmbito do Mestrado em Comunicação Digital da Universidade Católica Portuguesa – Braga.

Pretendo, neste sentido, compreender a influência e o poder que o digital assume nos dias de hoje para qualquer organização.

Assim, o principal objetivo da seguinte entrevista prende-se com a necessidade de compreender a visão dos gestores e fundadores da KICKS, que orienta e molda as diferentes equipas em torno de um objetivo comum.

A entrevista tem um carácter exploratório, e é composta por questões de resposta aberta, pretendendo ser breve e concisa.

1. A KICKS opera no setor do retalho de calçado. Quais as suas principais particularidades e exigências?
2. Qual é a visão da empresa no longo prazo?
3. Qual é o papel do Departamento de Marketing na organização?
4. Qual o peso e importância do e-commerce para o negócio antes da pandemia?
5. O mercado e os próprios consumidores estão em constante mudança e transformação. Como olha para as lojas físicas no futuro? E para o e-commerce?
6. Vivemos num contexto de incerteza, motivado por uma pandemia mundial, e consequente crise económica e social. De que forma é que a empresa se ajustou às novas circunstâncias?
7. A pandemia alterou a visão da empresa? De que forma?
8. Considera que a evolução tecnológica moldou e moldará a visão da empresa? Porquê?

Obrigada pela resposta e participação.

Anexo 2. Entrevista Miguel Guedes

Realizada no dia 14 de dezembro de 2020

A seguinte entrevista surge no âmbito do Mestrado em Comunicação Digital da Universidade Católica Portuguesa – Braga.

Pretendo, neste sentido, compreender a influência e o poder que o digital assume nos dias de hoje para qualquer organização.

Assim, o principal objetivo da seguinte entrevista prende-se com a necessidade de compreender a visão dos gestores e fundadores da KICKS, que orienta e molda as diferentes equipas em torno de um objetivo comum.

A entrevista tem um carácter exploratório, e é composta por questões de resposta aberta, pretendendo ser breve e concisa.

1. A KICKS opera no setor do retalho de calçado. Quais as suas principais particularidades e exigências? **A KICKS na génese, é um distribuidor de marcas de moda desportiva. Acrescenta a este facto, serviço nos seus diversos canais, que a distingue dos seus concorrentes. Está num mercado altamente competitivo onde a sua maior ameaça é a dependência dos seus parceiros. Esta ameaça é “combatida” diariamente com qualidade e profissionalismo equilibrando a balança da dependência entre a marca e os seus parceiros. Estamos no mercado da moda que exige constante procura por informação para perceber as necessidades continuas do consumidor. Trabalhar moda é trabalhar futuro, hoje.**
2. Qual é a visão da empresa no longo prazo? **Ser o operador número 1 no mercado de moda desportiva em Portugal.**
3. Qual é o papel do Departamento de Marketing na organização? **Fulcral. O nosso consumidor está ligado a todos canais do departamento o que traduz a exigência e a importância do departamento. A nível externo, também com**

grande responsabilidade, porque já é hoje um fomentador de tendências neste mercado.

4. Qual o peso e importância do e-commerce para o negócio antes da pandemia?
Seria errado se afirmássemos que a pandemia alterou a nossa forma de ver o e-commerce. Os grandes projetos (CRM / Site) já estavam previstos antes da pandemia o que reflete a importância do e-commerce antes da pandemia. Temos um negócio de retalho sustentado em espaços físicos, mas alicerçado pelo canal digital e que no nosso negócio antes da pandemia refletia a unidade que mais crescimento tinha apresentado nos 4 anos anteriores.
5. O mercado e os próprios consumidores estão em constante mudança e transformação. Como olha para as lojas físicas no futuro? E para o e-commerce?
Falar deste tema é falar da estratégia omnichannel. Vemos um futuro em que o cliente tem a mesma expectativa e resposta independentemente do canal de contacto com a marca. Lojas físicas com experiência e serviço personalizado e um digital de proximidade a responder em tempo e qualidade às necessidades do consumidor.
6. Vivemos num contexto de incerteza, motivado por uma pandemia mundial, e consequente crise económica e social. De que forma é que a empresa se ajustou às novas circunstâncias?
O foco numa primeira fase passou para uma visão de curto prazo que garantisse rápida resposta às necessidades da pandemia na organização. Numa segunda fase redefinir a estratégia a médio prazo, no que diz respeito ao plano de expansão / investimentos / desenvolvimento humano, que nos permitisse retomar o processo de desenvolvimento.
7. A pandemia alterou a visão da empresa? De que forma?
A pandemia, tal como a evolução tecnológica, não alterou a visão. Alterou sim, a estratégia.
8. Considera que a evolução tecnológica moldou e moldará a visão da empresa? Porquê?
A evolução tecnológica não moldou a visão da empresa, mas sim a estratégia ou o caminho para a mesma visão. Hoje todos os nossos (grandes) investimentos estão revestidos de tecnologia (hardware / software) porque são um veículo acelerador de desenvolvimento.

Obrigada pela resposta e participação.

Anexo 2. Entrevista José Vieira

Realizada no dia 14 de dezembro de 2020

A seguinte entrevista surge no âmbito do Mestrado em Comunicação Digital da Universidade Católica Portuguesa – Braga.

Pretendo, neste sentido, compreender a influência e o poder que o digital assume nos dias de hoje para qualquer organização.

Assim, o principal objetivo da seguinte entrevista prende-se com a necessidade de compreender a visão dos gestores e fundadores da KICKS, que orienta e molda as diferentes equipas em torno de um objetivo comum.

A entrevista tem um carácter exploratório, e é composta por questões de resposta aberta, pretendendo ser breve e concisa.

1. A KICKS opera no setor do retalho de calçado. Quais as suas principais particularidades e exigências?

O mercado de retalho desportivo é altamente competitivo com a presença de diversos “players” internacionais e nacionais. O mercado de moda tem uma particularidade, é altamente dinâmico o que exige desde logo uma rápida adaptação ao mercado. É fundamental estar a par das tendências, uma vez que as compras de mercadoria são feitas com 6 a 10 meses de antecedência.

2. Qual é a visão da empresa no longo prazo?

A KICKS quer ser a líder nacional no mercado de moda desportiva – ser nº 1!

3. Qual é o papel do Departamento de Marketing na organização?

O Departamento de Marketing assume uma importância vital na empresa. É ele o responsável por garantir a boa imagem da empresa junto do Cliente e Parceiros de Negócio, sendo transversal a todos os departamentos da empresa. A principal função sempre foi e será despertar a necessidade no Cliente através do seu Mix, convertendo depois em vendas. Hoje existe um manancial de ferramentas digitais que nos permite potenciar este objetivo.

4. Qual o peso e importância do e-commerce para o negócio antes da pandemia?

A importância do e-commerce para a KICKS já vem antes da pandemia. Tínhamos definido 2020 como o ano de investimento no digital, mais concretamente num novo website e numa ferramenta de CRM. Não temos dúvida que as compras online irão crescer muito nos próximos tempos, potenciado pelo confinamento forçado que “obrigou” muitas pessoas a experimentarem este novo canal de compras. Estamos preparados para implementar uma experiência omnicanal aos nossos clientes, potenciando as virtudes do digital e do retalho físico.

5. O mercado e os próprios consumidores estão em constante mudança e transformação. Como olha para as lojas físicas no futuro? E para o e-commerce?

Como já referi atrás a única coisa constante no mercado é a mudança. Vemos as lojas físicas como o local onde os nossos clientes podem viver uma experiência de compra inspiradora. Desde a decoração da loja, ao assortment de produto, culminando com uma venda assistida de referência, tudo são fatores que farão os nossos clientes voltarem às nossas lojas. A experiência de compra tem de ser igual em Faro ou Viana do Castelo. Na vertente e-commerce os clientes procuram informação e respostas com rapidez, que vão desde a escolha do produto até à entrega. Não há um cliente de loja física e outro cliente de e-commerce. O Cliente é o mesmo e escolhe o seu canal de contacto com a empresa conforme a sua conveniência em determinado momento.

6. Vivemos num contexto de incerteza, motivado por uma pandemia mundial, e consequente crise económica e social. De que forma é que a empresa se ajustou às novas circunstâncias?

O cenário que estamos a viver atualmente será sem dúvida benchmarking de gestão no futuro. A única coisa constante é a mudança! A nossa empresa tem a vantagem de reagir muito rápido em todos os processos de decisão. A nossa principal prioridade foi garantir a segurança das nossas equipas e depois encontrar alternativas à quebra brutal de faturação que nos afetou com o *lockdown*. Isto passou por negociar com todos os nossos parceiros de negócio no sentido de partilhar o esforço e garantir que todos os compromissos eram cumpridos (colaboradores, fornecedores, impostos, etc.). Paralelamente, mais numa ótica de médio-longo prazo, tivemos de reajustar alguns investimentos previstos.

7. A pandemia alterou a visão da empresa? De que forma?

Os verdadeiros efeitos desta pandemia só serão conhecidos em profundidade daqui a uma década. Se seremos impactados por ela? Certamente que sim e já estamos a passar por essa realidade. O que temos claro é a nossa visão empresarial e essa mantém-se inalterada e assim se manterá com pequenos ajustes estratégicos de adaptação ao mercado.

8. Considera que a evolução tecnológica moldou e moldará a visão da empresa? Porquê?

A tecnologia permite-nos acelerar processos. Atualmente o *work-flow* das empresas é muito sustentado em tecnologia, tornando-o bem mais rápido comparativamente com uma década atrás e certamente daqui a uma década será mais rápido ainda. O que inevitavelmente acontecerá é o aparecimento de novas oportunidades associadas à evolução tecnológica. O investimento na área tecnológica é por si só uma prioridade estratégica para a KICKS.

Obrigada pela resposta e participação.

Anexo 3. Entrevista Paulo Pessoa

Realizada no dia 16 de dezembro de 2020

A seguinte entrevista surge no âmbito do Mestrado em Comunicação Digital da Universidade Católica Portuguesa – Braga.

Pretendo, neste sentido, compreender a influência e o poder que o digital assume nos dias de hoje para qualquer organização.

Assim, o principal objetivo da seguinte entrevista prende-se com a necessidade de compreender a visão dos gestores e fundadores da KICKS, que orienta e molda as diferentes equipas em torno de um objetivo comum.

A entrevista tem um carácter exploratório, e é composta por questões de resposta aberta, pretendendo ser breve e concisa.

1. A KICKS opera no setor do retalho de calçado. Quais as suas principais particularidades e exigências?

Sendo uma empresa portuguesa, o *know how* do nosso mercado e dos nossos clientes é certamente uma mais-valia, comparativamente com os nossos concorrentes internacionais.

O mercado da moda obriga-nos a ter um posicionamento muito exigente, nós somos o intermediário entre a marca e o consumidor as novas tendências também começam nas nossas lojas, é isso que os nossos parceiros / clientes exigem de nós.

2. Qual é a visão da empresa no longo prazo?

Está muito claro para nós que queremos ser a referência no mercado dos sneakers em Portugal.

O cliente quando pensar em sneakers terá de associar de imediato à marca KICKS, tanto pelo posicionamento no mercado como também pela proximidade geográfica, é esse o nosso desafio diário.

3. Qual é o papel do Departamento de Marketing na organização?

O marketing hoje em dia é fundamental para qualquer empresa, nós não somos exceção, a maneira como comunicamos tem que ir ao encontro do target para o qual trabalhamos, a mensagem tem de ser clara e bem entendida, o nosso cliente é muito atento e exigente e por norma domina todas as novas ferramentas de comunicação, temos de falar a mesma linguagem.

4. Qual o peso e importância do e-commerce para o negócio antes da pandemia?

Já era estratégico para a empresa o e-commerce antes da pandemia, estamos bem conscientes que vai ser um canal em crescendo com um aceleração mais

acentuado devido ao confinamento, novos hábitos para clientes onde a compra online ainda não era uma realidade.

5. O mercado e os próprios consumidores estão em constante mudança e transformação. Como olha para as lojas físicas no futuro? E para o e-commerce?

A loja física irá sempre ter o seu espaço no mercado a adaptação ao novo consumidor terá de ser rápida e cada vez será mais exigente.

As vendas online terão de ser um aliado forte ao espaço físico, o contacto com o produto a experimentação a envolvente da loja o ambiente e o atendimento por equipas bem preparadas serão fundamentais para tornar a experiência em loja mais rica.

Os próprios centros comerciais também terão de sofrer essa adaptação para continuarem a captar os clientes, com novos espaços e novas experiências.

6. Vivemos num contexto de incerteza, motivado por uma pandemia mundial, e consequente crise económica e social. De que forma é que a empresa se ajustou às novas circunstâncias?

Tivemos de agir com rapidez, com a preocupação principal centrada nos nossos colaboradores, negociámos com os nossos parceiros e ativámos as ferramentas disponibilizadas para apoio às empresas.

7. A pandemia alterou a visão da empresa? De que forma?

A visão da empresa será a mesma pois continuamos a acreditar que o nosso posicionamento no mercado está bem definido.

Nunca abdicaremos de ter um serviço de excelência em todos os nossos canais, certamente será uma diferenciação para nós.

8. Considera que a evolução tecnológica moldou e moldará a visão da empresa? Porquê?

É uma realidade transversal no mercado, o nosso crescimento não poderá ser sustentado se a tecnologia não for um forte aliado em todos os departamentos da empresa.

O mercado é global e a tecnologia não coloca fronteiras ao nosso cliente, o produto deve estar o mais acessível possível e ir ao encontro das expectativas do cliente.

Obrigada pela resposta e participação.