



**CATÓLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS

# **Otimização dos Processos Digitais na NAE Vegan Shoes: A Comprehensive Study**

André Gonçalo Alves Nunes

Orientador: Professor Doutor Pedro Celeste

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa,  
Março 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Este estudo é o corolário do programa de Mestrado em Gestão aplicada, antecedido pelo Executive Master in Digital Innovation. Ao refletir sobre esta jornada, não posso deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que estiveram ao meu lado durante este percurso desafiador.

Expresso a minha sincera gratidão ao meu orientador, Professor Dr. Pedro Celeste. Desde o primeiro momento, o Professor Dr. Pedro Celeste demonstrou um compromisso inabalável em orientar-me. O seu apoio e incentivo foram inestimáveis.

Deixo uma palavra especial para a minha mãe e pai. Foram sempre eles os primeiros a incentivar o investimento contínuo na minha educação. Ao meu padrinho Isidro e madrinha Maria Albertina, que apesar de já não estarem presentes, continuam a ser luz no meu caminho. Por fim agradeço e dedico este trabalho ao meu irmão mais novo João, um homem que nasceu autista mas consegue todos os dias com o olhar e palavras, lembrar-me o melhor que a humanidade tem para oferecer.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	1
ÍNDICE .....	2
SUMÁRIO .....	5
ÍNDICE DE TABELAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMO .....	9
ABSTRACT .....	10
1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Apresentação do Problema.....	11
1.2. Questões de Investigação .....	12
1.3. Metodologia .....	12
1.4. Palavras-chave.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	13
2.1. Estratégias de comércio eletrônico.....	14
2.2. Tendências da Transformação Digital .....	15
2.3. Abordagens <i>Omnichannel</i> .....	16
2.4. Plataformas Tecnológicas nas Empresas .....	17
2.5. Gestão da relação com o cliente (CRM) .....	18

2.6. Planeamento de Recursos Empresariais (ERP).....	19
2.7. Integração funcional em processos digitais.....	20
3. ESTUDO DE CASO: NAE VEGAN SHOES .....	21
3.1. Trajetória histórica.....	22
3.2. Posicionamento no sector do calçado.....	22
3.3. Portefólio de produtos .....	24
3.4. Cenário competitivo .....	26
3.5. Perfil dos público-alvo NAE Vegan Shoes .....	27
3.6. Análise SWOT.....	30
4. METODOLOGIA DE PESQUISA DE MERCADO .....	32
4.1. Entrevistas Internas e <i>Focus Group</i> .....	32
4.2. Conceção e implementação do inquérito .....	33
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....	34
5.1. A Experiência do Cliente – Questionário e <i>Focus Group</i> .....	34
5.2. As Entrevistas Internas .....	40
5.3. Caracterização do Processo de Digitalização da NAE Vegan Shoes .....	45
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
6.1. Limitações .....	48
6.2. Sugestões para Futuros Estudos .....	49
7. TEACHING NOTES.....	50

7.1. Objetivos de Aprendizagem .....	50
7.2. Sinopse do Estudo de Caso .....	50
7.3. Questões Sugeridas .....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
ANEXOS.....	58
Anexo I – Guião da Entrevista Interna .....	58
Anexo II – Guião do <i>Focus Group</i> .....	60
Anexo III – Questionário.....	61
Anexo IV – Resultados do Questionário .....	66
Anexo V – Análise das Entrevistas Internas .....	72

## SUMÁRIO

A dissertação "Otimização dos Processos Digitais na NAE Vegan Shoes: A *Comprehensive Study*" propõe uma análise detalhada da transformação digital desta empresa de calçado sustentável. Inicialmente, a investigação apresenta uma revisão abrangente da literatura, explorando conceitos-chave de comércio eletrónico, transformação digital e estratégias omnicanal. Depois, utilizando a NAE Vegan Shoes como caso de estudo, é realizada uma pesquisa de mercado, incluindo grupos de discussão, entrevistas internas e inquéritos aos consumidores. A análise dos dados recolhidos destaca pontos fortes, como a sólida base de informações no sítio Web e a eficiência logística, bem como pontos fracos, incluindo desafios na navegação em linha e a estabilidade dos canais digitais.

As recomendações resultantes enfatizam melhorias na usabilidade do sítio Web, na estabilidade dos canais digitais, na formação contínua dos funcionários e na implementação de processos formais de *feedback* e comunicação interna. A dissertação conclui com sugestões para estudos futuros, como uma análise comparativa do sector e uma investigação aprofundada da experiência do cliente. Este estudo pretende contribuir para a compreensão do papel vital da transformação digital nas empresas sustentáveis e fornece orientações valiosas para a melhoria dos processos digitais na NAE Vegan Shoes.

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a faixa etária .....	28
Tabela 2: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta o rendimento anual do agregado familiar.....	29
Tabela 3: Análise SWOT da NAE Vegan Shoes .....	30
Tabela 4: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Facilidade de Processo - quão fácil é para si navegar e utilizar os nossos processos digitais” .....	66
Tabela 5: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Qualidade da interação - como classificaria a qualidade das interações digitais (por exemplo, chat online, e-mails automáticos) que teve com a Nae Vegan Shoes nos últimos meses?”	66
Tabela 6: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Qualidade da interação - como classificaria o nível de personalização percebida nestas interações?” .....	67
Tabela 7: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Acessibilidade de informação - Em que medida considera acessível a informação relevante sobre produtos, promoções e políticas da empresa no nosso sítio Web?”.....	67
Tabela 8: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Fiabilidade - Com que frequência teve problemas técnicos (por exemplo, falhas no sítio Web, lentidão) durante a sua interação com os nossos canais digitais?” .....	67
Tabela 9: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Considerações logísticas - Como classificaria a eficiência da logística relacionada com as suas compras online na Nae Vegan Shoes?” .....	68

Tabela 10: Frequência absoluta (N) e porcentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Personalização dos produtos - Valoriza a possibilidade de personalizar os produtos no nosso site?” .....	68
Tabela 11: Frequência absoluta (N) e porcentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Comunicação pós-compra - Como classifica a nossa comunicação pós-compra, incluindo informações sobre o envio e o rastreio?” .....	69
Tabela 12: Frequência absoluta (N) e porcentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Integração do feedback - Tem consciência de que as suas opiniões e comentários anteriores foram tidos em conta na melhoria dos nossos processos digitais?” .....	69
Tabela 13: Frequência absoluta (N) e porcentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Satisfação global - qual é o seu nível geral de satisfação com a experiência digital proporcionada pela Nae Vegan Shoes?” .....	70
Tabela 14: Frequência absoluta (N) e porcentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Recomendação a amigos - Com base na sua experiência, qual é a probabilidade de recomendar os nossos serviços digitais a amigos ou familiares?” .....	70
Tabela 15: Frequência absoluta (N) e porcentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Comparada com outras experiências de compra online, diria que a Nae” .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Botas femininas da NAE Vegan Shoes .....	25
Figura 2: Sapatos masculinos da NAE Vegan Shoes. ....	26
Figura 3: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta o género .....	28
Figura 4: Facilidade de utilização.....	34
Figura 5: Classificação da qualidade das interações digitais.....	35
Figura 6: Acessibilidade de informação.....	35
Figura 7: Fiabilidade dos canais digitais.....	36
Figura 8: Eficiência logística.....	36
Figura 9: Personalização de produtos.....	37
Figura 10: Satisfação global.....	37

## RESUMO

Nesta investigação sobre a otimização dos processos digitais na NAE Vegan Shoes, face às mudanças dinâmicas no panorama digital, os principais objetivos são melhorar a eficiência operacional, a experiência do cliente e promover a integração funcional. Adotando uma metodologia abrangente, que inclui uma revisão da literatura, um estudo de caso detalhado e um estudo de mercado que envolve grupos de discussão, entrevistas internas e um inquérito aos consumidores, a investigação visa identificar e resolver os pontos fracos da infraestrutura digital da NAE. No meio de um cenário digital em rápida evolução, a NAE Vegan Shoes, enquanto líder nacional no sector do calçado sustentável, tem uma oportunidade estratégica de beneficiar da otimização dos seus processos digitais. O estudo explora temas-chave como o comércio eletrónico, a transformação digital, as estratégias omnicanal, as plataformas tecnológicas, o CRM, o ERP e a integração funcional. A análise da literatura contribui para a compreensão das melhores práticas, enquanto o estudo de caso analisa a NAE em pormenor. Esta pesquisa abrangeu uma extensa análise de mercado, incorporando grupos de discussão, entrevistas internas e inquéritos aos consumidores. Os resultados destacaram pontos fortes, como a robustez do site e eficiência logística, e pontos fracos, incluindo desafios de navegação e estabilidade digital. As recomendações abordam melhorias na usabilidade do site, estabilidade digital, formação contínua e processos formais de *feedback* e comunicação interna. A dissertação conclui com sugestões para futuras análises comparativas do setor e uma investigação aprofundada da experiência do cliente. Este estudo visa contribuir para a compreensão do papel crucial da transformação digital em empresas sustentáveis, oferecendo *insights* valiosos para aprimorar os processos digitais na NAE Vegan Shoes.

## **ABSTRACT**

In this investigation into the optimisation of digital processes at NAE Vegan Shoes in the face of the dynamic changes in the digital landscape, the main objectives are to improve operational efficiency, the customer experience and promote functional integration. Adopting a comprehensive methodology, which includes a literature review, a detailed case study and a market study involving focus groups, internal interviews and a consumer survey, the research aims to identify and resolve the weak points in NAE's digital infrastructure. In the midst of a rapidly evolving digital landscape, NAE Vegan Shoes, as a leader in the sustainable footwear sector, has a strategic opportunity to benefit from optimising its digital processes. The study explores key themes such as e-commerce, digital transformation, omni-channel strategies, technological platforms, CRM, ERP and functional integration. The literature review contributes to the understanding of best practices, while the case study analyses NAE in detail. This research encompassed extensive market analysis, incorporating focus groups, internal interviews and consumer surveys. The results highlighted strengths, such as the site's robustness and logistical efficiency, and weaknesses, including navigational challenges and digital stability. Recommendations address improvements in website usability, digital stability, ongoing training and formal internal feedback and communication processes. The dissertation concludes with suggestions for future comparative analyses of the sector and an in-depth investigation of the customer experience. This study aims to contribute to the understanding of the crucial role of digital transformation in sustainable companies, offering valuable insights for improving digital processes at NAE Vegan Shoes.

# 1. INTRODUÇÃO

A mudança de padrões no comportamento dos consumidores, associada à constante evolução da tecnologia integrada nas rotinas diárias dos indivíduos, juntamente com um panorama empresarial progressivamente competitivo, obrigou as marcas a empenharem-se rapidamente na digitalização das suas operações. Este imperativo surge da necessidade de se manterem pertinentes num mercado que está a sofrer uma transformação substancial. O cenário contemporâneo exige uma adaptação imediata ao panorama digital, uma vez que as marcas procuram navegar e prosperar num meio de mercado em constante evolução.

A NAE Vegan Shoes, enquanto ator proeminente no sector do calçado sustentável, tem uma oportunidade estratégica de obter benefícios da otimização dos seus processos digitais. Esta investigação está posicionada para explorar a intrincada integração de elementos-chave como o comércio eletrónico, a transformação digital, as estratégias omnicanal, as plataformas tecnológicas, a gestão da relação com o cliente (CRM), o planeamento de recursos empresariais (ERP) e a integração funcional.

## 1.1. Apresentação do Problema

A razão para a seleção deste tema de dissertação surge de observações empíricas realizadas no âmbito da estrutura organizacional, revelando um problema crítico caracterizado pela compartimentação de sistemas empresariais essenciais. Especificamente, o sítio Web da empresa funciona em silos, desprovido de APIs necessárias para facilitar a integração perfeita com componentes essenciais, como o ERP, a logística e o apoio ao cliente através de diversos canais de comunicação. Este paradigma estrutural fragmentado gera ineficiências operacionais, atrito de dados e a manifestação de erros, obrigando à tomada de medidas corretivas para otimizar digitalmente a empresa.

O cerne da dissertação gira em torno de uma análise do processo de otimização digital da NAE Vegan Shoes. O objetivo global é examinar a fusão destes sistemas, discernir os estrangulamentos e analisar quais as soluções estratégicas que a empresa está a levar a cabo para simplificar as operações, aumentar a eficiência e melhorar os erros. Através desta análise, a dissertação procura traçar uma trajetória para a metamorfose digital da empresa, cultivando, em última análise, um meio empresarial mais interligado e operacionalmente eficiente.

Assim, o objetivo principal é identificar e resolver os pontos fracos existentes na infraestrutura digital da NAE, fornecendo assim recomendações informadas para a sua melhoria.

## **1.2. Questões de Investigação**

De acordo com Nicola (2008), as questões de investigação são simultaneamente o ponto de partida e o ponto culminante de todo o processo de investigação, funcionando como bússola para o desenvolvimento do estudo. Elas dizem respeito ao raciocínio e à motivação do investigador, funcionando como a força motriz da investigação e contribuindo para o reconhecimento da investigação na comunidade científica. Por conseguinte, para o presente estudo, as questões de investigação são delineadas da seguinte forma:

1. Quais são os principais desafios enfrentados pela NAE Vegan Shoes na sua atual infraestrutura digital?
2. Quais as práticas de otimização de processos digitais que estão a ser implementadas para ultrapassar as deficiências identificadas na empresa?
3. Que recomendações específicas podem ser feitas para melhorar a eficiência e a integração dos sistemas digitais na NAE Vegan Shoes?

## **1.3. Metodologia**

Delinear a investigação envolve a consideração de várias facetas, sendo a metodologia uma dimensão fulcral. Neste domínio, surgem duas perspetivas predominantes: a investigação assente na metodologia quantitativa e a investigação que adota a metodologia qualitativa. Em alternativa, alguns estudos optam por uma metodologia mista, incorporando elementos de ambas. Este estudo, reconhecendo a natureza complexa do panorama da investigação, integra estrategicamente metodologias qualitativas e quantitativas.

Para realizar este estudo, desenvolveu-se os seguinte instrumentos para a recolha de dados:

- Focus Group: Conduzido como uma exploração qualitativa inicial, o grupo de discussão procura obter informações sobre as facetas da experiência dos utilizadores com soluções de comércio eletrónico digital. Estes dados qualitativos funcionam como um precursor, informando o inquérito subsequente e revelando potenciais pontos problemáticos, especialmente na fase crítica de checkout/pagamento.

- Entrevistas internas na NAE: As entrevistas internas com as partes interessadas fornecem uma compreensão granular dos desafios funcionais no escalão técnico da empresa. Esta perspetiva interna complementa a compreensão geral dos desafios digitais enfrentados pela NAE.
- Questionário: Desenvolveu-se um questionário, com cerca de 12 perguntas fechadas, que examina várias dimensões da experiência do cliente. As perguntas abrangem a facilidade dos processos, a qualidade da interação, a acessibilidade da informação, a fiabilidade e as considerações logísticas. Os resultados do inquérito são submetidos a uma análise quantitativa, revelando tendências e correlações.

Nesta investigação, os dados primários incluem informação recolhida diretamente dos participantes através de grupos de discussão, entrevistas e questionários. Por outro lado, os dados secundários referem-se a informações que não foram recolhidas diretamente para este estudo, mas que provêm de fontes existentes, como a literatura existente e os relatórios da NAE Vegan Shoes. Em resumo, os dados primários são os recolhidos diretamente para cumprir os objetivos específicos deste estudo, enquanto os dados secundários provêm de fontes existentes, ajudando a enriquecer o contexto e a compreensão do tópico em questão.

#### **1.4. Palavras-chave**

Para o presente trabalho definiram-se as seguintes palavras-chave:

1. Otimização
2. Processo digital
3. NAE Vegan Shoes
4. Experiência do cliente
5. Integração funcional

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura abrange os seguintes tópicos: Desenvolver estratégias de comércio eletrónico; Analisar as tendências da Transformação Digital; Explorar abordagens omnicanal; Integrar plataformas tecnológicas nas empresas; Gerir relações com clientes (CRM); Implementar o planeamento de recursos empresariais (ERP); Realizar a integração funcional

em processos digitais. Esta abordagem visa estabelecer uma base teórica sólida, delineando as melhores práticas e perspectivas contemporâneas relacionadas com a otimização dos processos digitais, contribuindo assim para uma compreensão mais abrangente e fundamentada dos temas cruciais de investigação.

## 2.1. Estratégias de comércio eletrónico

O comércio eletrónico refere-se à compra e venda de bens e serviços através da Internet. Este paradigma revolucionou a forma como as empresas operam, ultrapassando as fronteiras geográficas e oferecendo uma conveniência sem paralelo aos consumidores. À medida que a tecnologia evolui, também evoluem as estratégias utilizadas no domínio do comércio eletrónico (Tamiliarasi e Elamathi 2020). O comércio eletrónico abrange um vasto espetro de transações em linha, que vão desde as interações entre empresas e consumidores (B2C) e entre empresas (B2B) até às interações entre consumidores (C2C). Envolve não só a troca de bens físicos, mas também de produtos, serviços e informações digitais. A evolução do comércio eletrónico foi acelerada pela proliferação do acesso à Internet, dos dispositivos móveis e dos sistemas seguros de pagamento em linha, transformando o panorama do comércio retalhista tradicional (Chaffey, Hemphill e Edmundson-Bird 2019).

Alguns estudos destacam o papel crítico da personalização no sucesso do comércio eletrónico. Como Wang (2021) a utilização da análise de dados e da inteligência artificial permite às empresas personalizar a experiência de compra em linha, recomendando produtos com base no comportamento e nas preferências dos utilizadores. Melhorar a experiência do cliente através de interfaces intuitivas, conteúdos personalizados e navegação eficiente contribui para um maior envolvimento e fidelização do cliente (Poludniak-Gierz 2018).

Por outro lado, a omnipresença dos *smartphones* impulsionou o crescimento do comércio móvel (também conhecido por *m-commerce*). Sari e Subriadi (2022). sublinham a necessidade de *interfaces* adaptadas aos dispositivos móveis, de um *design* reativo e de processos de *checkout* simplificados para acomodar o número crescente de utilizadores que acedem às plataformas de comércio eletrónico através de dispositivos móveis. A otimização para dispositivos móveis não só aumenta o alcance das empresas, como também melhora a experiência geral do utilizador (Singh e Duhan 2021).

As redes sociais tornaram-se também influentes no aumento das vendas de comércio eletrônico pois começaram a integrar de elementos de comércio social, tal como explorado por Mangold e Faulds (2009), permitindo às empresas publicitar os seus produtos, fazer recomendações e possibilitar compras diretas. Plataformas como o Instagram e o Facebook introduziram funcionalidades como as compras na aplicação, criando transições perfeitas entre o envolvimento social e a transação, sendo que os telemóveis também vieram facilitar esta dinâmica (Yadav, Joshi e Rahman 2015).

Por fim, é importante falar na Inteligência Artificial (IA), tecnologia bastante em voga nos tempos que correm. A IA desempenha um papel fundamental na otimização de vários aspetos do comércio eletrônico, desde os *chatbots* para apoio ao cliente até à análise preditiva para gestão de inventário, visto que esta tecnologia apresenta uma capacidade de analisar vastos conjuntos de dados, personalizar recomendações e automatizar processos, melhorando assim a eficiência operacional (Bawack et al. 2022).

## **2.2. Tendências da Transformação Digital**

Num cenário de mercado em constante evolução, a inclinação para a transformação digital emergiu como um aspeto central para sustentar a eficiência e a competitividade das organizações (Gilding et al., 2015). A adaptabilidade e a resiliência das empresas familiares aos desafios da era digital representam uma responsabilidade significativa e pertinente para as gerações futuras (Rau, Schneider-Siebke e Günther, 2019).

O conceito de transformações digitais tem vindo a solidificar a sua posição no que diz respeito a aspetos diretamente ligados ao desenvolvimento organizacional. De acordo com discussões académicas, o avanço tecnológico dos modelos de negócios estimula mudanças substanciais dentro das empresas, afetando dimensões internas e externas, como a cultura organizacional, a dinâmica dos funcionários, o comportamento dos consumidores, as tecnologias facilitadoras e a orientação inovadora (Villi, 2022).

A contribuição para a economia digital requer estratégias claras e priorização apoiada por recursos financeiros, capacidade de liderança e envolvimento ativo de todos os membros da equipa (Sima et al., 2021). A transformação digital dos modelos de negócios exige mudanças transformadoras nos níveis estratégico, gerencial e cultura organizacional (Verhoef et al., 2021).

No cenário atual, as organizações debatem-se com o imperativo de navegar num terreno digital complexo. A literatura sublinha o profundo impacto do progresso tecnológico no próprio tecido das empresas. Essa influência não se limita apenas aos aspetos internos, mas permeia as dimensões externas, moldando a cultura organizacional, influenciando a dinâmica da força de trabalho, orientando as preferências dos consumidores, alavancando tecnologias de ponta e promovendo uma cultura de inovação (Benavides et al., 2020).

### **2.3. Abordagens *Omnichannel***

O *omnichannel* está a emergir como o canal de vendas predominante e é altamente competitivo, com uma busca constante para ganhar e reter clientes (Shi et al. 2020). Este canal combina vários canais e pontos de contacto com o cliente, melhorando a experiência do cliente e o desempenho do canal, integrando-os e utilizando-os simultaneamente (Verhoef et al., 2015). De acordo com Rigby (2011), o retalho omnicanal proporciona uma experiência de venda integrada, reunindo os benefícios das lojas físicas e online.

Cook (2014) destaca a importância fundamental da loja física no contexto do retalho omnicanal, exigindo a otimização tanto do formato como da loja para satisfazer as exigências dos principais clientes identificando três fundamentos essenciais para o retalho omnicanal: o comércio na nuvem, a captura de dados com aplicações em tempo real e a análise da localização e do contexto.

É de salientar que o modelo omnicanal não se limita apenas à integração dos canais *offline* e *online*, mas procura também integrar o canal cliente-marca-retalho (Verhoef et al., 2015). No retalho omnicanal, os clientes podem fazer compras nos seus próprios termos e à sua própria conveniência, o que contribui para a repetição do processo de compra (Cook, 2014).

Para melhorar a interação com os clientes, os retalhistas omnicanal disponibilizam uma variedade de canais e pontos de contacto acessíveis, incluindo lojas físicas, aplicações para *smartphones* e redes sociais (Zhao, Zhao e Liu 2022). Os clientes têm a flexibilidade de fazer compras através da aplicação móvel ou do sítio Web da marca e podem levantar o produto na loja ou optar pela entrega ao domicílio. As devoluções podem ser feitas na loja ou solicitadas para entrega ao domicílio (Thaichon et al. 2022).

## 2.4. Plataformas Tecnológicas nas Empresas

A transformação digital, alimentada por plataformas tecnológicas, tornou-se imperativa para as empresas que pretendem manter-se competitivas e resilientes num ambiente em constante evolução. Como elucidado por Miklosik, Krah e Evans (2023), as tecnologias digitais atuam como um catalisador para a inovação e a otimização de processos, abrindo caminho para uma maior produtividade e agilidade. A adoção da computação em nuvem, da análise de dados e da inteligência artificial como plataformas tecnológicas fundamentais permite que as empresas simplifiquem as operações, extraiam conhecimentos acionáveis e se mantenham na vanguarda da era digital.

A utilização de plataformas baseadas na nuvem destaca-se como uma pedra angular no percurso de digitalização das empresas. A computação em nuvem, conforme discutido por Lee (2013) fornece acesso escalável e sob demanda a recursos de computação, permitindo que as organizações reduzam os custos de infraestrutura e aumentem a flexibilidade. A adoção de plataformas de nuvem permite a colaboração, o armazenamento de dados e a acessibilidade sem descontinuidades, contribuindo significativamente para a digitalização de vários processos empresariais (Oliveira, Reis e Amaral 2015).

Ao mesmo tempo, as plataformas de análise de dados surgiram como ferramentas instrumentais para as empresas que procuram aproveitar o potencial dos seus dados. (Davenport e Harris 2007) sublinham o papel da análise na transformação de dados brutos em conhecimentos acionáveis. Ao tirar partido de plataformas analíticas avançadas, as empresas podem obter padrões, tendências e correlações significativas a partir dos seus dados, permitindo a tomada de decisões informadas e o planeamento estratégico (Nagel e Ludwig 2019).

No domínio da gestão das relações com os clientes as empresas estão a recorrer cada vez mais a plataformas sofisticadas para digitalizar e personalizar as suas interações com os clientes. (Santos e Del Vecchio 2020) salientam a importância das plataformas de CRM para cultivar a lealdade dos clientes e compreender as suas preferências, digitalizando as interações com os clientes, as empresas podem criar experiências personalizadas, conduzindo a um aumento da satisfação e da fidelidade à marca.

No entanto, a implementação bem sucedida de plataformas tecnológicas para a digitalização de processos requer planejamento estratégico e compromisso organizacional, enfatizando-se importância dos recursos financeiros, do apoio da liderança e do envolvimento ativo dos funcionários para garantir a eficácia das iniciativas tecnológicas (Khanh, Phong e Cao 2021). As empresas que dão prioridade a uma mentalidade digital e promovem uma cultura de inovação estão mais bem posicionadas para extrair o máximo valor das suas plataformas tecnológicas (Khanh, Phong e Cao 2021).

## **2.5. Gestão da relação com o cliente (CRM)**

A evolução tecnológica tem levado ao aparecimento de ferramentas de apoio à gestão da informação nas empresas, transformando-a num ativo estratégico para a concretização dos objetivos organizacionais. Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, a diferenciação é crucial para atrair e fidelizar clientes, sendo o conhecimento aprofundado dos mesmos e das suas características uma forma eficaz de o conseguir. Neste sentido, o *Customer Relationship Management* (CRM) surge como uma ferramenta fundamental nas estratégias de gestão de clientes e de marketing relacional (Khan et al. 2020).

Recentemente, as empresas voltaram a sua atenção para as relações interpessoais, em oposição a uma abordagem predominantemente centrada nas vendas (Khan et al. 2020). O marketing relacional surgiu como resposta à necessidade de as empresas gerirem eficazmente as suas relações com os consumidores, transformando-as num ativo que contribui para a competitividade (Migdadi 2020). Esta abordagem tem como objetivo moldar o comportamento dos clientes de forma personalizada, com base na informação disponível sobre os mesmos.

O marketing relacional estabelece uma relação de aprendizagem com cada cliente, permitindo às empresas ajustar as suas ofertas às necessidades específicas de cada um (Migdadi 2020). Dada a crescente importância do marketing relacional, têm surgido novas ferramentas de apoio à gestão destas relações, sendo o CRM uma delas. O crescimento do CRM está ligado ao aumento do processo de não intermediação em diversas indústrias e ao desenvolvimento dos serviços (Marolt et al. 2020).

A não intermediação, impulsionada pelo avanço das tecnologias de comunicação, principalmente a internet, estabelece um contato direto entre compradores e vendedores,

resultando num relacionamento mais emocional e na necessidade de manter e desenvolver esse relacionamento. O CRM está a ganhar destaque, especialmente nas empresas de serviços, pois permite introduzir e monitorizar informação específica de cada cliente (Marolt et al. 2020).

O CRM é concebido como uma forma de a empresa dar prioridade à experiência do cliente, desenvolvendo sistemas de incentivos que valorizam essa experiência. O CRM transcende, portanto, a sua natureza de plataforma tecnológica, representando uma nova abordagem de gestão empresarial baseada no conhecimento claro dos clientes (Migdadi 2020). A implementação do CRM, ao adotar uma filosofia *one-to-one*, exige que a empresa clarifique os seus objetivos, a utilidade da ferramenta e reveja comportamentos dos gestores aos colaboradores, influenciando a cultura organizacional (Gil-Gomez et al. 2020).

## **2.6. Planeamento de Recursos Empresariais (ERP)**

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um sistema integrado de módulos adquiridos como pacotes de *software* comercial. Em termos simples, o ERP é um *software* abrangente que suporta as operações essenciais de uma empresa. Mariano-Melo e Ramírez-Correa (2021) definem ERP como um conjunto integrado de programas para gerir operações vitais numa organização global.

Farias e Bastos (2015) complementam a descrição, explicando que o ERP é uma aplicação multifuncional que integra e automatiza processos operacionais em áreas como a produção, a logística, a distribuição, a contabilidade, as finanças e os recursos humanos. O software é composto por vários módulos que suportam atividades internas como a expedição, o inventário, a faturação, o planeamento das matérias-primas e os recursos humanos, bem como os registos contabilísticos.

Uma característica fundamental do ERP é o facto de funcionar através de uma base de dados integrada, eliminando versões conflituosas da informação. De acordo com Muscatello e Chen (2008), alguns dos benefícios esperados são a integração das operações internas, a melhoria da eficiência, o maior controlo dos processos e o acesso a informação de qualidade para a tomada de decisões.

Devido às bases de dados integradas e à possibilidade de inclusão de módulos como o *Management Information System* (MIS), o *Decision Support System* (DSS) e o *Executive Information System* (EIS), o ERP destaca-se como uma fonte de informação de qualidade. A informação é exata, fiável e relevante, pois é gerada e alimentada internamente, evitando duplicações. Além disso, é completo, económico e flexível, facilitando o acesso a relatórios normalizados. A simplicidade, atualidade e verificabilidade da informação é garantida, permitindo uma rápida verificação dos dados que geram a informação apresentada pelo sistema (Farias e Bastos 2015).

## **2.7. Integração funcional em processos digitais**

No panorama empresarial atual, a excelência operacional é um objetivo primordial para as organizações que navegam na era digital (Laudon & Laudon, 2017). A integração funcional nos processos digitais emerge como um fator-chave, combinando perfeitamente várias funções organizacionais por meio de tecnologias digitais para aumentar a eficiência e a colaboração (Lu et al. 2022).

Os processos digitais, incluindo a gestão das relações com os clientes, a gestão da cadeia de abastecimento e as transações financeiras, constituem a espinha dorsal das operações empresariais modernas (Vemuri, 2020). A integração funcional garante um ambiente operacional unificado, eliminando os silos entre os departamentos.

A ligação de sistemas e processos díspares otimiza a eficiência. Por exemplo, a integração do CRM com o ERP fornece uma visão holística, minimizando as tarefas manuais e melhorando a experiência geral do cliente (Laudon & Laudon, 2017).

A integração funcional permite a colaboração em tempo real, colmatando as lacunas de comunicação entre departamentos (Laudon & Laudon, 2017). O acesso imediato a informações partilhadas, como os níveis de inventário, promove um ambiente de trabalho coeso e a tomada de decisões informadas.

A integração gera dados valiosos para a tomada de decisões estratégicas (Vemuri, 2020). A quebra de silos de dados capacita as organizações com insights acionáveis (Ross, Mocker e Beath 2021). As ferramentas de *Business Intelligence*, juntamente com a integração funcional, fornecem uma compreensão abrangente do desempenho operacional, do comportamento do

cliente e das tendências do mercado. A integração funcional oferece a flexibilidade necessária para responder rapidamente às mudanças do mercado (Lu et al. 2022). Uma cadeia de abastecimento integrada, por exemplo, pode ajustar rapidamente os níveis de inventário com base nas flutuações da procura, garantindo a adaptabilidade em mercados competitivos.

### **3. ESTUDO DE CASO: NAE VEGAN SHOES**

Parte deste estudo tem a pretensão de obter uma compreensão mais profunda da otimização de processos digitais na NAE Vegan Shoes, uma empresa proeminente no sector do calçado sustentável. Ao explorar vários elementos cruciais, analisaremos a trajetória histórica da empresa, o seu posicionamento no sector, o portfólio diversificado de produtos oferecidos, a

demografia dos clientes, o panorama competitivo em que a NAE Vegan Shoes está inserida e uma análise SWOT detalhada. Esta abordagem abrangente permitirá uma compreensão holística dos desafios e oportunidades que a empresa enfrenta, ajudando a identificar e resolver pontos críticos na sua infraestrutura digital.

### **3.1. Trajetória histórica**

A NAE Vegan Shoes, empresa portuguesa criada em 2008, destaca-se pela conceção, produção e comercialização de calçado sem recurso a materiais de origem animal. A motivação para a criação da NAE surgiu quando os fundadores, Paula e Alex, adotaram um estilo de vida *vegan*, encontrando uma lacuna no mercado da moda sustentável. Aproveitando esta oportunidade e aliando-a à sua paixão pelo empreendedorismo, criaram um negócio focado no calçado num mercado emergente.

O principal motor de receitas da NAE provém das vendas *Business To Business* (B2B), embora nos últimos anos as vendas diretas a clientes finais (B2C) tenham crescido, especialmente durante a pandemia de Covid-19, refletindo alterações nos padrões de consumo. Os clientes B2B, predominantemente na Europa, operam através de lojas físicas e plataformas online de parceiros comerciais. Adicionalmente, a NAE mantém uma loja física em Lisboa, que contribui com cerca de 7% das vendas totais do segmento, enquanto a maioria das vendas B2C são efetuadas *online* através do *website* da empresa (<https://www.nae-vegan.com/>).

A essência da NAE, desde a sua criação, tem sido a fusão do seu compromisso com o veganismo e a rica tradição portuguesa na produção de calçado. Ao servir um nicho de mercado constituído por adeptos de um estilo de vida ambientalmente consciente, *vegans*, vegetarianos e pessoas que evitam produtos de origem animal, a empresa solidificou a sua posição. A cultura organizacional da NAE é informal, refletindo o estilo de gestão dos cofundadores e a juventude predominante da equipa.

### **3.2. Posicionamento no sector do calçado**

No contexto empresarial português, a classificação das empresas como pequenas, médias ou grandes é determinada pelas vendas anuais e pelo número de trabalhadores. A NAE, com um volume de vendas inferior a 10,0 milhões de euros e menos de 50 trabalhadores, é considerada uma pequena empresa.

A NAE combina materiais naturais e ecológicos com o *design*, estilo e qualidade reconhecidos do calçado português. O seu grande ponto de diferenciação face aos seus concorrentes é a aposta nas matérias-primas, aliada a um *design* elegante e robusto. Apenas os modelos que passam pelo escrutínio do Laboratório de Qualidade para a indústria do calçado (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, 2020) e cumprem as suas normas em termos de durabilidade e utilização têm hipótese de chegar ao mercado.

A NAE Vegan Shoes utiliza diversas matérias-primas sustentáveis e inovadoras para criar os seus produtos veganos. O "*vegan leather*" da empresa é uma mistura de microfibras, incluindo algodão, poliéster e nylon reciclado sempre que possível, proporcionando uma alternativa elegante e amiga dos animais. Além disso, a utilização de Piñatex, uma fibra derivada das folhas de ananás, destaca-se como uma opção durável, enquanto contribui para a redução do desperdício agrícola (NAE Vegan Shoes, 2024).

A empresa também adota o algodão orgânico, cultivado a partir de sementes naturais, sem modificação genética e sem pesticidas, promovendo práticas mais saudáveis para o planeta e para a pele. O uso de cortiça, proveniente de árvores de sobreiro, demonstra a durabilidade do material, sendo 100% sustentável e com um impacto positivo no ambiente (NAE Vegan Shoes, 2024).

Outra inovação é o *AppleSkin*, um material altamente sustentável feito a partir de resíduos da indústria de sumo de maçã. Produzido eticamente na Itália, esse couro alternativo de base biológica contribui para a redução das emissões de carbono, proporcionando beleza e versatilidade aos produtos (NAE Vegan Shoes, 2024).

A reciclagem também está presente na utilização de PET (polietileno tereftalato) e RPET (PET reciclado), transformando garrafas e recipientes plásticos usados em acessórios e calçado, promovendo a redução do consumo de recursos naturais (NAE Vegan Shoes, 2024).

Por fim, o *Steam Bioeco* destaca-se como a primeira microfibra ecológica obtida parcialmente a partir de milho e poliéster reciclado. Além de garantir características como respirabilidade e absorção, esta biofibra contribui para a redução significativa das emissões de gases de efeito

estufa e do consumo de energia em comparação com polímeros convencionais (NAE Vegan Shoes, 2024).

Assim, a NAE Vegan Shoes posiciona-se não só com a produção de calçado ético e vegano, mas também lidera ao adotar materiais que respeitam o meio ambiente e promovem a sustentabilidade.

### **3.3. Portefólio de produtos**

O portefólio de produtos, no contexto de uma empresa como a NAE Vegan Shoes, refere-se ao conjunto ou gama de produtos que a empresa oferece aos seus clientes. O portefólio de produtos da NAE Vegan Shoes é diversificado e abrangente, compreendendo uma vasta gama de opções cuidadosamente concebidas para satisfazer as necessidades e preferências dos seus clientes. A

empresa organiza o seu portefólio em categorias distintas, segmentadas para satisfazer diferentes públicos e ocasiões.

No segmento feminino, a NAE Vegan Shoes oferece uma variedade de calçado que inclui botas, sapatilhas, sapatos de salto alto, sandálias e sapatos rasos. Esta abordagem abrangente permite aos consumidores escolher entre diferentes estilos, desde opções casuais a alternativas mais formais. Para além disso, a empresa está a alargar a sua oferta no segmento feminino com a inclusão de acessórios como malas, carteiras e cintos, complementando assim a experiência do cliente. Na figura 1 é possível observar alguma da oferta da NAE Vegan Shoes em termos de botas femininas:

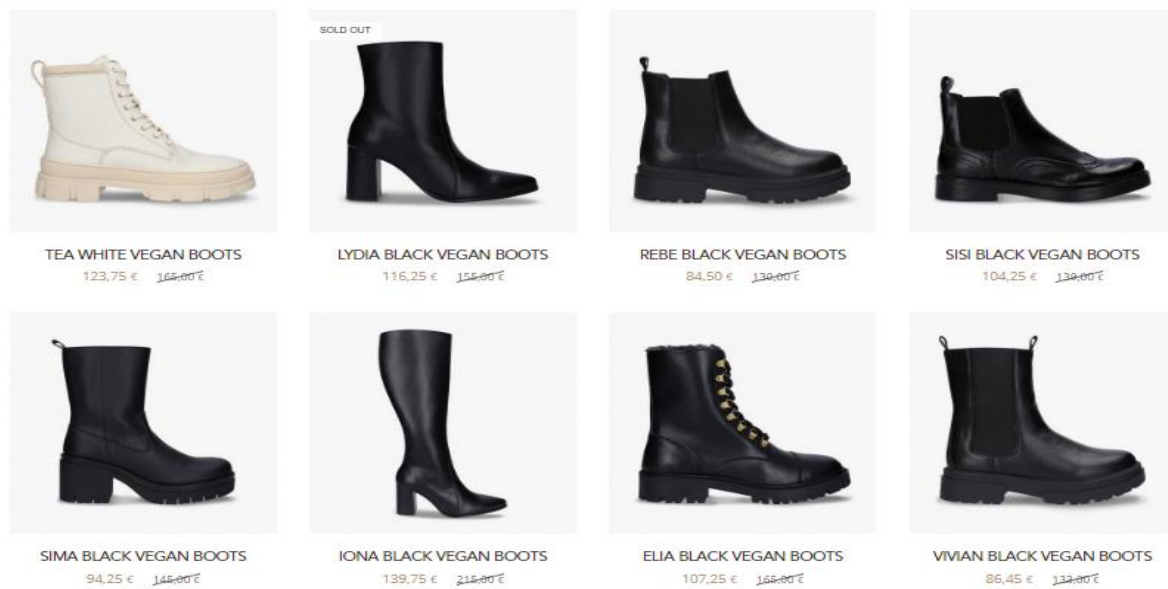


Figura 1: Botas femininas da NAE Vegan Shoes (Fonte: NAE Vegan Shoes Website, 2024).

No segmento masculino, o portefólio de produtos é também estrategicamente diversificado. Os homens podem encontrar botas, sapatilhas, sapatos e sandálias, proporcionando uma variedade de escolhas para diferentes ocasiões e estilos. A inclusão de acessórios como malas, carteiras, cintos e suspensórios demonstra o compromisso da NAE Vegan Shoes em disponibilizar uma oferta completa e abrangente para o público masculino. Na figura 2 é possível observar alguma da oferta da NAE Vegan Shoes em termos de sapatos masculinos:

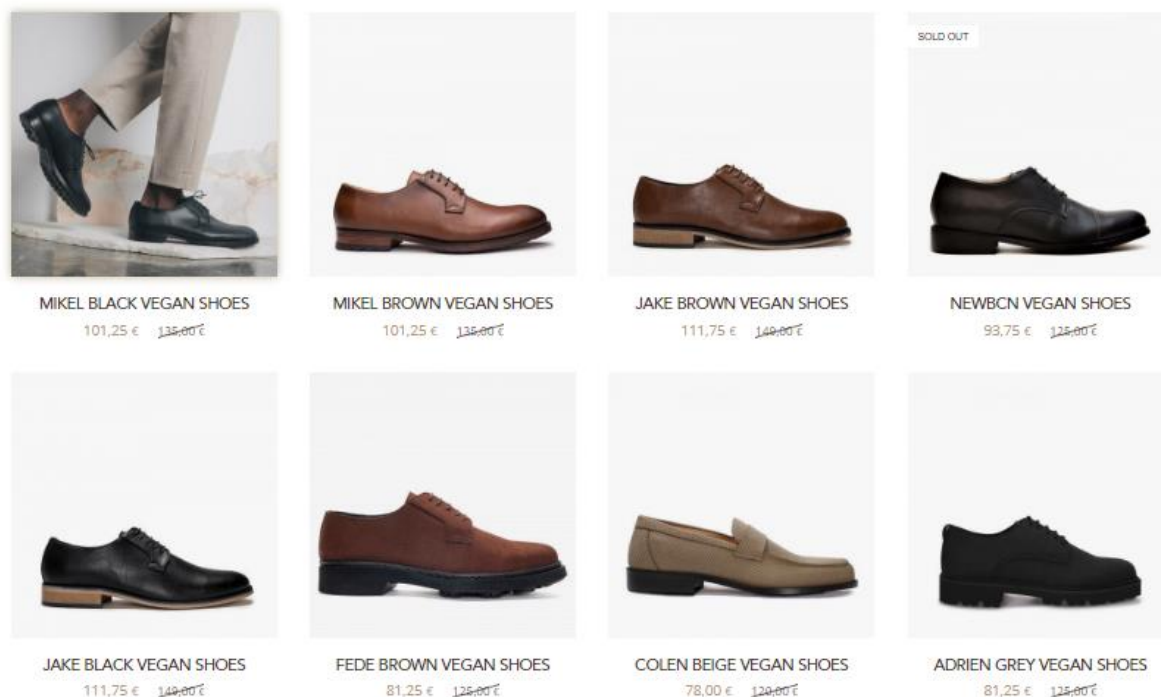


Figura 2: Sapatos masculinos da NAE Vegan Shoes (Fonte: NAE Vegan Shoes Website, 2024).

Na categoria unissexo, a NAE Vegan Shoes oferece botas, sapatilhas e sandálias que satisfazem uma variedade de gostos e estilos, sem distinção de género. Esta abordagem inclusiva reflete o compromisso da empresa em promover uma moda ética e sustentável que transcende as fronteiras tradicionais de género.

A ênfase da NAE Vegan Shoes na diversidade de produtos não se limita apenas à estética, mas incorpora também os valores éticos e sustentáveis que definem a marca. Cada artigo do portefólio de produtos é cuidadosamente desenvolvido, garantindo não só estilo e durabilidade, mas também a utilização de materiais 100 por cento veganos e sustentáveis.

Assim, o portefólio de produtos da NAE Vegan Shoes não é apenas uma coleção de sapatos e acessórios, mas uma expressão do compromisso da empresa em proporcionar escolhas éticas e elegantes para consumidores conscientes, destacando-se no mercado pela sua diversidade, qualidade e responsabilidade ambiental.

### 3.4. Cenário competitivo

No mercado internacional, a NAE Vegan Shoes enfrenta a concorrência de várias empresas, nomeadamente

- ⇒ Veja (França): Uma marca popular que oferece ténis vegan feitos de materiais sustentáveis.
- ⇒ Wills (Reino Unido): Uma marca conhecida pelo calçado e roupa feitos de materiais sustentáveis.
- ⇒ Vegetarian Shoes (Reino Unido): Uma marca que oferece uma variedade de sapatos veganos, incluindo botas, sapatos sociais e ténis.

No mercado nacional, a NAE Vegan Shoes enfrenta a concorrência de várias empresas, entre elas:

- ⇒ Lemon Jelly: Uma marca que oferece calçado injetado e acessórios.
- ⇒ Lazuli: Uma marca que oferece sapatos femininos veganos feitos com materiais ecológicos.
- ⇒ Zouri: marca que oferece calçado, utilizando lixo plástico recolhido na costa portuguesa aliado a produtos ecológicos e sustentáveis

### **3.5. Perfil dos público-alvo NAE Vegan Shoes**

De modo a obter uma compreensão mais profunda da experiência do cliente no contexto da compra *online* da NAE Vegan Shoes, foi implementada uma abordagem metodológica que incorpora uma caracterização sociodemográfica no questionário. Esta estratégia tem como objetivo fornecer informações valiosas sobre a demografia dos consumidores da marca, permitindo uma análise abrangente e significativa.

No presente estudo, que analisou 226 questionários, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos revelou uma significativa distribuição por género, com a maioria a identificar-se como sendo do sexo feminino (60,4%, N=136) (figura 3).

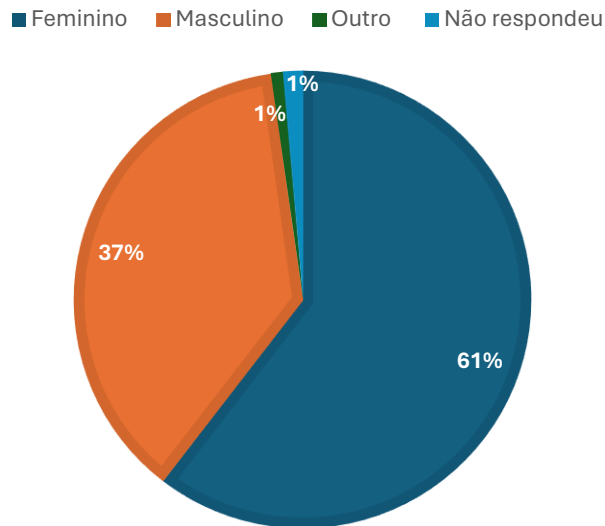


Figura 3: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta o género

Relativamente à idade, verificou-se um predomínio da faixa etária dos 35 aos 44 anos (33,8%, N=76), seguida da faixa etária dos 25 aos 34 anos (28,9%, N=65) e da faixa etária dos 45 aos 54 anos (18,7%, N=42) (tabela 2).

Tabela 1: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a faixa etária

	N	%
Menos de 18 anos	1	0,4%
18-24 anos	17	7,6%
25-34 anos	65	28,9%
35-44 anos	76	33,8%
45-54 anos	42	18,7%
55-64 anos	18	8,0%
65 anos ou mais	6	2,7%

Relativamente ao rendimento anual do agregado familiar, a categoria com mais pontos foi a de 15.000 a 30.000 euros (35,6%, N=79), seguida da de 30001 a 50.000 euros (29,3%, N=65) e da de menos de 15.000 euros (14,9%, N=33) (tabela 2 e Figura).

*Tabela 2: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta o rendimento anual do agregado familiar*

	N	%
Menos de 15000€	33	14,9%
15000€-30000€	79	35,6%
30001€-50000€	65	29,3%
50001€-80000€	31	14,0%
Mais de 80000€	14	6,3%

Estes dados fornecem uma visão abrangente da composição demográfica da amostra, formando uma base sólida para a análise subsequente da experiência do consumidor no contexto digital das compras da NAE Vegan Shoes. Pode-se afirmar então que o cliente típico da NAE Vegan Shoes é maioritariamente do sexo feminino e, em termos de idade, tem predominantemente entre 35 e 44 anos. Em termos de rendimento anual do agregado familiar, o intervalo mais comum situa-se entre os 15.000€ e os 30.000€. Esta caracterização demográfica permite uma visão abrangente do público-alvo da marca, evidenciando elementos-chave para a compreensão do perfil dos consumidores da NAE Vegan Shoes.

### 3.6. Análise SWOT

Passa-se a apresentar a análise SWOT da NAE Vegan Shoes, destacando seus pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças, fornecendo uma visão abrangente do cenário competitivo e estratégico desta marca de destaque no mercado de calçados veganos e sustentáveis.

Tabela 3: Análise SWOT da NAE Vegan Shoes

		INTERNO			
		FORÇAS	FRAQUEZAS		
POSITIVO		<p><b>Marca reconhecida:</b> A NAE Vegan Shoes beneficia de um sólido reconhecimento como marca portuguesa.</p> <p><b>Diversidade de Produtos:</b> A oferta abrangente de uma variedade de produtos, incluindo calçado e acessórios veganos, é um ponto forte significativo.</p> <p><b>Sustentabilidade:</b> A utilização de materiais ecológicos e a produção local alinham-se com as preocupações ambientais e a preferência por produtos <i>cruelty-free</i>.</p> <p><b>Forte presença online:</b> A marca tem uma forte presença online, o que é essencial na era digital.</p>	<p><b>Preços elevados:</b> Os preços relativamente elevados dos produtos podem ser um obstáculo para alguns segmentos de mercado.</p> <p><b>Distribuição limitada:</b> A distribuição restrita pode limitar o acesso dos consumidores aos produtos da NAE Vegan Shoes.</p> <p><b>Reconhecimento Internacional Limitado:</b> Apesar de ser reconhecida em Portugal, a marca pode enfrentar desafios em termos de reconhecimento internacional.</p>	NEGATIVO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS		
	<p><b>Mercado em crescimento:</b> A crescente procura de calçado vegan representa uma oportunidade de expansão.</p> <p><b>Consciência ambiental:</b> A crescente tendência para a consciencialização ambiental pode atrair mais consumidores para produtos sustentáveis.</p> <p><b>Expansão para novos mercados:</b> Existe a possibilidade de expansão para novos mercados, explorando diferentes regiões e públicos.</p>	<p><b>Concorrência crescente:</b> O aumento da concorrência no sector do calçado vegan poderá afetar a quota de mercado da NAE Vegan Shoes.</p> <p><b>Mudanças nas tendências de mercado:</b> As mudanças nas preferências e tendências dos consumidores podem afetar as escolhas de compra.</p> <p><b>Flutuações nos preços dos materiais:</b> As variações nos custos dos materiais utilizados podem influenciar os preços finais e a rentabilidade.</p>			
		EXTERNO			

A análise SWOT da NAE Vegan Shoes revela uma série de aspetos internos que moldam a sua posição no mercado. Os pontos fortes incluem o sólido reconhecimento como marca portuguesa e a diversidade de produtos, incluindo calçado e acessórios veganos. A ênfase na sustentabilidade, com a utilização de materiais ecológicos e produção local, alinha-se com as

preocupações ambientais contemporâneas. Para além disso, a forte presença online representa uma vantagem crucial na era digital. No entanto, os pontos fracos identificados incluem preços relativamente elevados, limitações na distribuição e um reconhecimento internacional limitado. Quanto às oportunidades externas, a NAE Vegan Shoes pode capitalizar o mercado crescente de calçado vegan, a crescente consciencialização ambiental e a possibilidade de se expandir para novos mercados. No entanto, ameaças como a concorrência crescente no sector do calçado vegan, as alterações nas tendências do mercado e as flutuações nos preços dos materiais evidenciam os desafios a enfrentar para manter e expandir a sua posição no mercado.

## 4. METODOLOGIA DE PESQUISA DE MERCADO

Neste trabalho o modelo de investigação escolhido foi um modelo misto, ou seja, foi utilizado o método quantitativo e também o método qualitativo. Como métodos de recolha foi escolhido o questionário, a entrevista e o *focus group*. Para o seu tratamento foram utilizados a análise estatística e a análise de conteúdo, assim como a triangulação de dados.

### 4.1. Entrevistas Internas e *Focus Group*

As entrevistas para este estudo foram realizadas tanto presencialmente em alguns casos como através do Zoom, proporcionando flexibilidade aos participantes. A escolha do formato foi adaptada de acordo com a disponibilidade e as preferências dos entrevistados, permitindo uma abordagem mais acessível. Devido à experiência e conhecimento da empresa NAE Vegan Shoes, foi possível estabelecer um contacto direto e significativo com os entrevistados. Esta proximidade facilitou a obtenção de informação detalhada e granular sobre os desafios técnicos que a empresa enfrenta na esfera digital. É essencial sublinhar que, em todos os casos, foi mantida uma estrita confidencialidade e anonimato relativamente à informação partilhada pelos entrevistados, garantindo um ambiente de confiança que encorajou a abertura e a sinceridade nas respostas. Estas precauções asseguram a integridade ética da investigação e o respeito pelos participantes envolvidos. O guião da entrevista encontra-se no Anexo I.

Os participantes do *focus group* foram selecionados entre indivíduos previamente conhecidos do investigador, que tinham conhecimento prévio da sua relação com a marca NAE Vegan Shoes, confirmando que eram clientes que efetuavam frequentemente compras através dos canais digitais da empresa. Esta abordagem intencional teve como objetivo assegurar uma representação significativa de consumidores familiarizados com a marca e os seus processos digitais. O *focus group* foi realizado presencialmente, tendo em conta a disponibilidade de todos os participantes, proporcionando um ambiente mais interativo e propício à discussão. Apesar da familiaridade entre o investigador e os participantes, a confidencialidade e o anonimato das respostas foram rigorosamente mantidos, garantindo a proteção das opiniões e experiências partilhadas. Estas medidas éticas são fundamentais para preservar a integridade da investigação e garantir que a informação fornecida pelos participantes é tratada com o devido respeito e sigilo. O guião do *focus group* pode ser consultado no Anexo II.

## **4.2. Conceção e implementação do inquérito**

Para examinar as várias dimensões da experiência do cliente foi desenvolvido um inquérito por questionário com cerca de 12 perguntas fechadas. As perguntas abrangem a facilidade dos processos, a qualidade da interação, a acessibilidade da informação, a fiabilidade e as considerações logísticas. O questionário facilita a exploração de várias dimensões internas da pessoa inquirida, com o objetivo de avaliar os seus conhecimentos e perceções sobre um assunto específico. Ao contrário da observação direta dos fenómenos, em que a relação investigador-sujeito pode introduzir enviesamentos como a desejabilidade social, os questionários funcionam como instrumentos de auto-registo, atenuando a subjetividade do investigador (Fortin, 2009). O questionário aplicado pode ser consultado no Anexo III.

Os resultados do inquérito são submetidos a uma análise quantitativa, revelando tendências e correlações. Foram então empregues métodos estatísticos, utilizando o programa IBM SPSS Statistics.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A análise dos dados, resultante de um conjunto abrangente de métodos, incluindo entrevistas, grupos de discussão e questionários, desempenha um papel crucial na identificação dos pontos fracos digitais da NAE Vegan Shoes. O principal objetivo desta investigação é fornecer uma visão aprofundada da experiência digital do cliente, destacando áreas de oportunidade de melhoria e inovação assim como ter uma ideia da situação atual da transformação e otimização digital da NAE Vegan Shoes, das prioridades e do que está a ser feito através colaboradores da marca.

### 5.1. A Experiência do Cliente – Questionário e *Focus Group*

Passa-se a apresentar uma sistematização dos resultados obtidos como aplicação do questionário aos clientes da marca NAE Vegan Shoes. Os gráficos e tabelas obtidas pela análise realizada no SPSS podem ser consultada no Anexo IV. A análise da experiência digital dos clientes da NAE Vegan Shoes revelou informações valiosas sobre vários aspetos cruciais. Ao avaliar a facilidade de utilização dos processos digitais, a maioria dos inquiridos indicou uma classificação média de 3,79, salientando a necessidade de melhorias na navegação e utilização do sítio Web (figura 4). Quanto à qualidade da interação, 42,4 por cento consideraram-na satisfatória, o que revela uma oportunidade de melhorar a experiência do cliente nas interações digitais (figura 5).

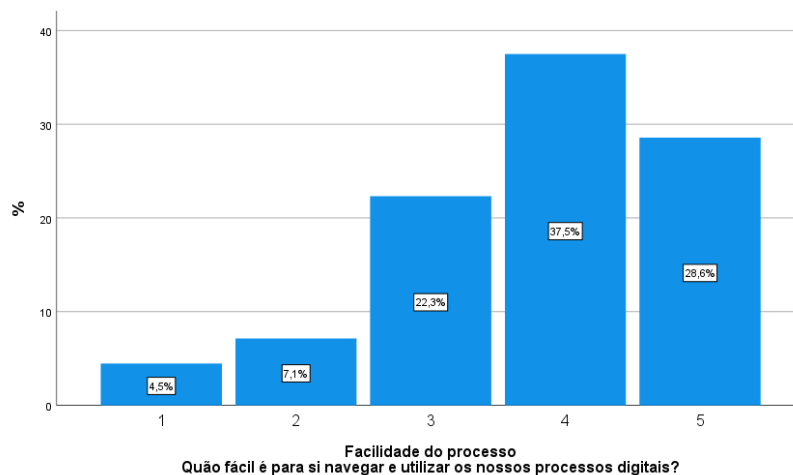


Figura 4: Facilidade de utilização

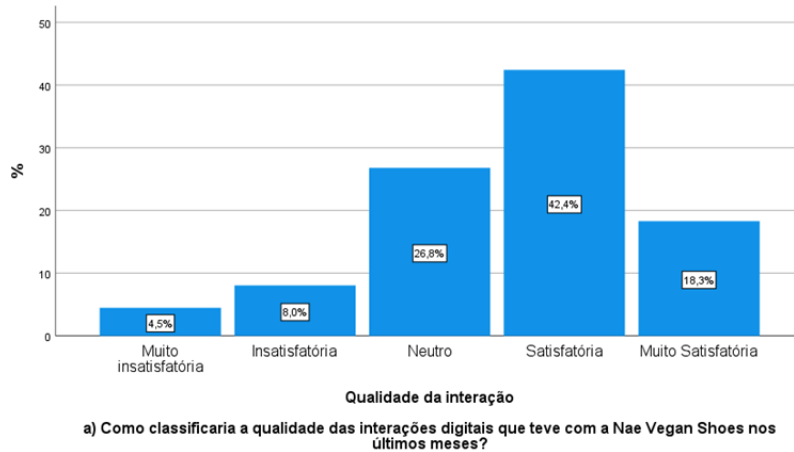


Figura 5: Classificação da qualidade das interações digitais

A acessibilidade da informação no sítio Web do NAE foi avaliada como acessível por 44,2% dos participantes, o que sugere uma base sólida, mas também margem para otimização (figura 6). No que se refere à fiabilidade dos canais digitais, 35,6% indicaram que raramente se depararam com problemas técnicos, o que indica uma área que poderia beneficiar de maior estabilidade (figura 7).

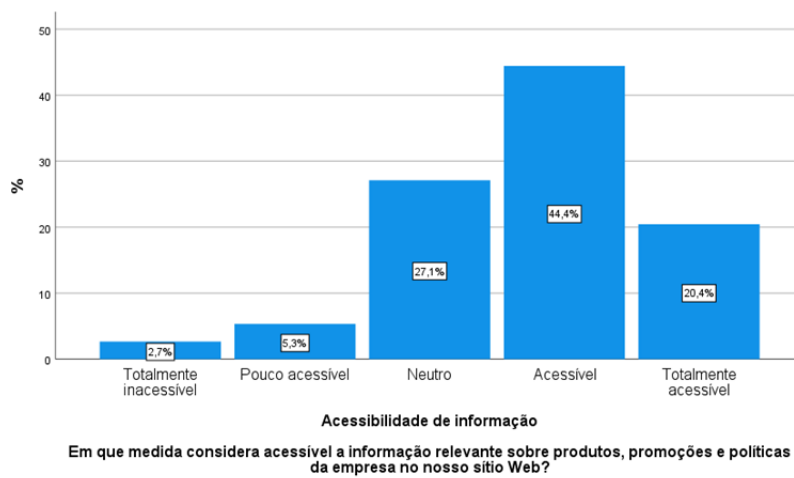


Figura 6: Acessibilidade de informação

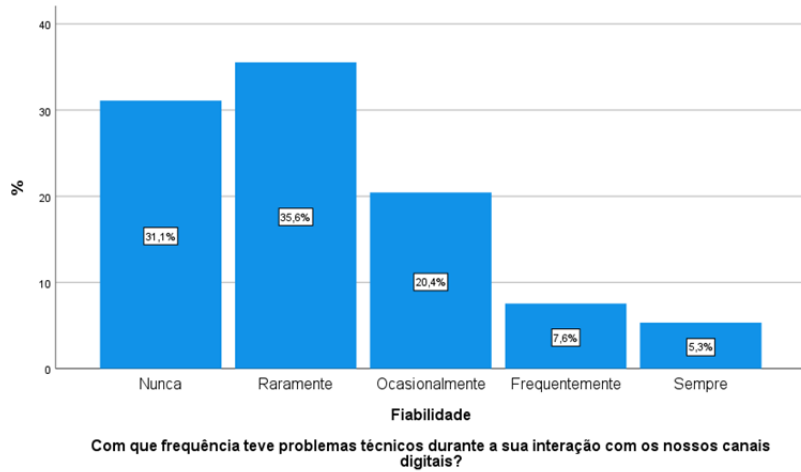


Figura 7: Fiabilidade dos canais digitais

A eficiência logística foi classificada como eficiente por 41,7% dos inquiridos, demonstrando uma logística sólida mas com margem para melhorias (figura 8). Quanto à personalização dos produtos, 38,2% valorizaram esta possibilidade, apontando para uma procura de experiências mais personalizadas (figura 9).

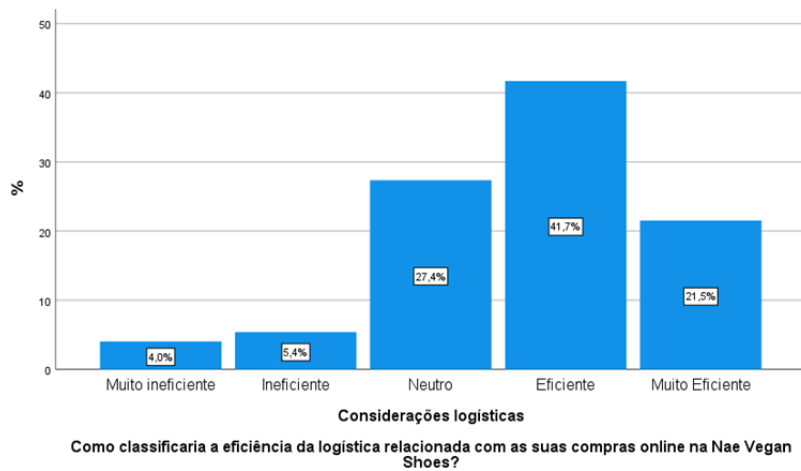


Figura 8: Eficiência logística

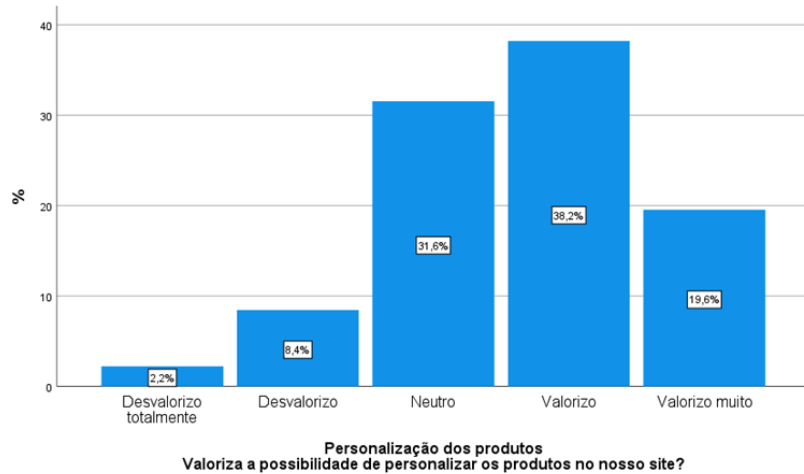


Figura 9: Personalização de produtos

A satisfação global teve um valor médio de 7,31, com 24,4 por cento a indicar uma satisfação de 8 (figura 10). A probabilidade de recomendar os serviços digitais da NAE a amigos ou familiares teve uma média de 7,35, com 20,9 por cento a atribuir-lhe uma pontuação de 8.

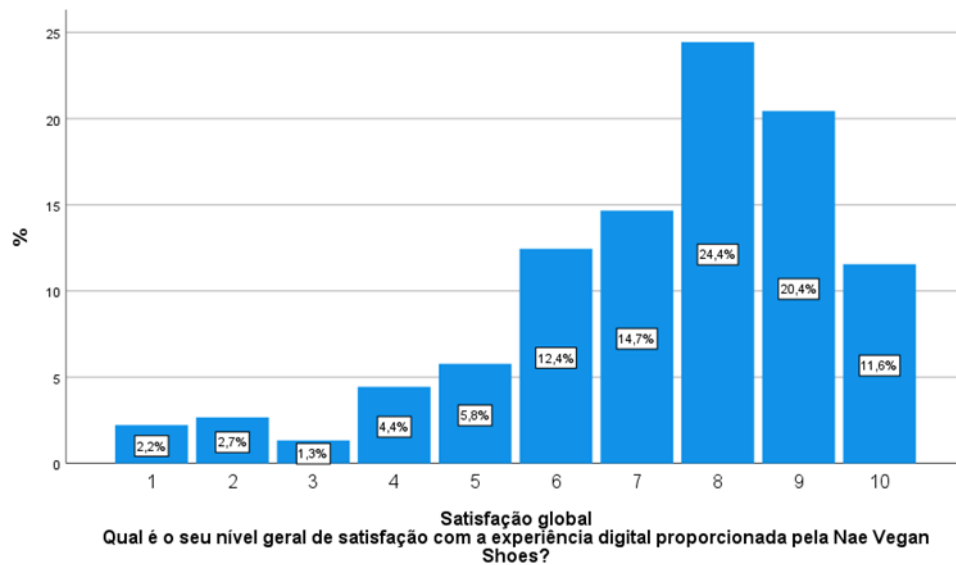


Figura 10: Satisfação global

Em comparação com outras experiências de compras em linha, 57,6 por cento dos participantes consideraram a NAE igual, enquanto 29,9 por cento a consideraram melhor. Estes resultados fornecem uma visão abrangente da experiência digital dos clientes da NAE Vegan Shoes, identificando áreas de melhoria e servindo como base crucial para futuras estratégias de transformação digital.

De forma a aprofundar ainda mais a experiência com o canal digital de compras da NAE Vegan Shoes foi realizado um *focus group* com três clientes onde foram expostas diferentes perspectivas sobre a experiência de compra *online*, proporcionando *insights* valiosos sobre os processos digitais da marca.

Os participantes, P, M e F, representam diferentes perfis de consumidores, desde o comprador recorrente preocupado com a sustentabilidade até ao proprietário de uma loja física que efetua compras B2B. A introdução ao tema centrou-se na otimização dos processos digitais da marca, nomeadamente na compra online, destacando a aposta da NAE Vegan Shoes na compreensão e melhoria da experiência do utilizador.

Abordando a experiência global de comércio eletrónico, P partilhou uma experiência mista, salientando as vantagens da conveniência e variedade, mas também identificando dificuldades na navegação do site e problemas com a entrega. A M trouxe uma perspectiva positiva da Amazon, salientando a sua eficiência na resolução de problemas. F, como empreendedora, expressou desafios percebidos na falta de interação humana e na possibilidade de examinar os produtos antes da compra, destacando problemas na entrega.

Ao analisar a navegação no site da Nae Vegan Shoes, P destacou as suas motivações sustentáveis, enquanto M sugeriu melhorias na apresentação da informação e na velocidade de carregamento das páginas. F., enquanto compradora B2B, salientou a necessidade de melhorar as imagens dos produtos.

No segmento dedicado à fase de checkout/pagamento, o P deparou-se com problemas técnicos, a M ainda não chegou a esta fase e a F reiniciou o processo várias vezes devido a falhas técnicas.

As sugestões de melhoria incluíram o desejo de obter informações mais imediatas sobre o envio, uma interface intuitiva e de fácil navegação, clareza nas informações sobre os produtos e políticas de devolução. A M expressou o desejo de uma experiência de compra tranquila, em linha com os valores da marca, enquanto o P e a F sublinharam a importância de informações detalhadas sobre o estado da encomenda e prazos de entrega claros. Em conclusão, F salientou a necessidade de uma abordagem mais orientada para o B2B, centrada em fotografias de produtos e de estilo de vida.

Em suma, as percepções do grupo de discussão destacaram a importância de informações transparentes, de uma interface intuitiva, da resolução eficiente de problemas e de uma abordagem personalizada, oferecendo à Nae Vegan Shoes orientações valiosas para melhorar os seus processos digitais e garantir uma experiência de compra mais eficaz, em conformidade com as diversas expectativas da sua base de clientes.

A triangulação conclusiva entre os resultados do questionário e do *focus group* fornece uma visão abrangente da experiência digital dos clientes da NAE Vegan Shoes. No que diz respeito à facilidade de utilização dos processos digitais, ambos os métodos destacaram a necessidade de melhorias na navegação e utilização do sítio Web, sublinhando a importância desta área na melhoria da experiência do cliente.

A acessibilidade da informação no sítio Web foi avaliada como acessível por ambas as abordagens, fornecendo uma base sólida, mas também indicando margem para otimização. A fiabilidade dos canais digitais, especialmente a resolução de problemas técnicos, foi identificada como uma área crítica que poderia beneficiar de uma maior estabilidade, tanto no questionário como no grupo de discussão.

A eficiência logística foi considerada eficiente pelo questionário e o *focus group* salientou a importância de informações transparentes sobre o envio, uma interface intuitiva e informações claras sobre os produtos e as políticas de devolução.

A personalização dos produtos foi destacada em ambas as abordagens, indicando uma procura efetiva de experiências mais personalizadas. A satisfação geral e a probabilidade de recomendar serviços digitais foram também pontos de convergência entre as duas metodologias, proporcionando validação mútua.

O *focus group* complementou a análise do questionário, fornecendo informações específicas sobre os diferentes perfis de consumidores, destacando os desafios sentidos na falta de interação humana e a possibilidade de examinar os produtos antes da compra. As sugestões de melhoria, incluindo informações de envio mais imediatas, uma interface intuitiva e personalização, fornecem à NAE Vegan Shoes orientações valiosas para melhorar os seus processos digitais e satisfazer as diversas expectativas da sua base de clientes. A triangulação destaca a importância

de abordar áreas críticas identificadas por diferentes métodos para uma transformação digital mais eficaz.

## 5.2. As Entrevistas Internas

Para analisar as entrevistas recorreu-se, como foi dito anteriormente, a análise de conteúdo de acordo com Bardin. A grelha de análise de conteúdo pode ser consultada no Anexo V. As entrevistas internas foram realizadas ao Gerente (AG), Técnico de Logística (TL) e (ML), Profissional de Marketing e Comunicação (MM), Responsável Apoio ao Cliente (NAC), e Assistente Administrativa e Financeira (SA). As entrevistas realizadas com esses profissionais revelaram uma diversidade de responsabilidades e um total de seis entrevistados.

A descrição das funções destaca aspetos como a avaliação de necessidades, análise de soluções, gestão de logística, comunicação digital, controlo de conteúdo online, processos digitais, canais de comunicação, e controlo geral de faturação. Cada posição contribui de maneira única para o funcionamento da empresa, com destaque para a logística, marketing, apoio ao cliente e gestão administrativa.

A frequência de entrevistas realizadas foi de oito, e cada entrevistado compartilhou detalhes específicos sobre suas responsabilidades e experiências anteriores. O Gerente (AG) destaca a importância da experiência em Tecnologia da Informação (TI) na elaboração de estratégias, enquanto o Técnico de Logística (TL) ressalta a influência positiva de sua experiência prévia em uma empresa com um sistema semelhante. O Profissional de Marketing e Comunicação (MM) destaca a relevância de sua experiência anterior para lidar com desafios digitais, e o Responsável pelo Apoio ao Cliente (NAC) menciona a facilitação do contato com *software* de faturação devido à experiência anterior. A frequência de experiências anteriores relacionadas à TI foi de três entrevistados.

Na entrevista, discutiu-se os desafios técnicos associados aos processos digitais na Nae Vegan Shoes, destacando várias considerações. Entre elas, a complexidade da integração da loja online com o ERP e diferentes plataformas logísticas, apontando para a necessidade de encontrar soluções pragmáticas na gestão logística, como a implementação de programas de controlo de devoluções e reclamações.

Outro destaque é a dificuldade de acesso a ferramentas e tecnologias atualizadas, sobretudo na esfera do marketing e comunicação digital. A falta de formação especializada surge como um desafio relacionado, com impacto na utilização efetiva das ferramentas disponíveis e contribuindo para potenciais erros humanos.

A independência dos processos digitais é um desafio adicional, gerando confusão em certos canais. No contexto da otimização, o projeto atual visa integrar a loja online com o ERP para melhorar a eficiência das operações de encomenda e faturação. Posteriormente, a construção de um *Customer Relationship Management* (CRM) robusto é apontada como o próximo desafio, com o objetivo de otimizar o apoio ao cliente e promover a sua fidelização.

Além disso, são identificados objetivos prioritários, como a introdução de um novo *website* e um programa para agilizar os processos de expedição de encomendas, destacando a importância de otimizar o *website* e a experiência do utilizador para uma presença digital eficaz. A informatização do controlo de *stocks* é destacada como uma prioridade, uma vez que o atual tratamento manual apresenta desafios na obtenção de uma visão precisa do *stock* real.

As barreiras enfrentadas pela empresa incluem restrições orçamentais óbvias, historicamente orientando o orçamento de otimização de forma restrita. A falta de formação e apoio especializados, associada à persistência do trabalho manual em alguns processos, representa um obstáculo significativo. A desconexão nos processos digitais, caracterizada por fragilidades e propensão para o erro, é também identificada como um obstáculo. Além disso, barreiras linguísticas específicas, como no caso das línguas francesa e alemã, representam desafios adicionais à operacionalização eficiente dos processos digitais.

Na entrevista, foi explorada a categoria de colaboração e comunicação, evidenciando aspetos cruciais para a dinâmica organizacional. A colaboração com outras áreas foi descrita como quotidiana, essencial e fluida, promovendo a coerência da mensagem da empresa. Este padrão foi destacado por três participantes, sublinhando a importância da colaboração constante entre departamentos para resolver questões operacionais e garantir a coesão organizacional.

No entanto, foram identificados desafios de comunicação em quatro casos. Enquanto alguns participantes referiram não existirem problemas de comunicação, outros mencionaram a necessidade de centralizar os pontos de comunicação para uma melhor gestão interna. A falta

de alinhamento quanto à importância de atualizar as ferramentas e os processos digitais foi apontada como um obstáculo. Além disso, a utilização predominante do correio eletrônico e do WhatsApp para a comunicação interdepartamental foi mencionada como uma prática comum, sugerindo uma oportunidade para melhorar a eficiência através da centralização em plataformas internas da empresa.

Na entrevista realizada, foi abordada a categoria das ferramentas tecnológicas, na qual onze participantes compartilharam as suas perspectivas sobre as principais ferramentas utilizadas e as suas limitações. Foi observada uma grande variedade de ferramentas digitais utilizadas nos processos operacionais da empresa, desde o Microsoft Office, ferramentas de CRM, *Backoffice*, *Adwords*, *Facebook Ads Manager*, programas de faturação, ferramentas de gestão de redes sociais, até computadores, impressoras e correio eletrônico.

Ao analisar as limitações e insuficiências destas ferramentas, surgiram considerações críticas. Nomeadamente, o programa de gestão de *stocks* foi considerado desatualizado, denotando uma falta de modernização nesta faceta operacional. Para além disso, foi identificada uma lacuna significativa ao nível da formação, nomeadamente no domínio da língua inglesa, o que conduz a dificuldades no manuseamento das plataformas digitais e na comunicação com os clientes.

A falta de atualizações e de suporte técnico adequado foi também apontada como uma limitação relevante, afetando a eficácia das ferramentas e o seu alinhamento com as exigências operacionais. A lentidão recorrente e as falhas de *software* foram apontadas como um desafio adicional, comprometendo a fluidez e a capacidade de resposta das ferramentas.

Na entrevista, foram abordados vários tópicos relacionados com a estratégia e o desenvolvimento profissional, oferecendo informações valiosas sobre as iniciativas em curso e as práticas de formação da empresa.

No contexto das estratégias para superar os desafios digitais, foram mencionadas iniciativas como a integração de diferentes sistemas, a implementação de um novo sítio Web e a adoção de um novo servidor. Estas ações visam resolver problemas identificados e melhorar a eficiência operacional da empresa.

Quanto à avaliação destas estratégias, foi referido que não houve uma análise formal até à data, mas foi reconhecida a necessidade de uma avaliação futura, demonstrando preocupação com a

eficácia das medidas adotadas. Além disso, a urgência de resolver questões imediatas foi destacada como um elemento importante na condução das estratégias.

No que respeita à formação e ao desenvolvimento profissional, foram identificadas várias práticas. Algumas envolvem o contacto frequente com as empresas prestadoras de serviços, a fim de se manterem atualizadas sobre novas abordagens e soluções. Além disso, a troca de conhecimentos entre funcionários mais experientes foi destacada como uma forma importante de aprendizagem. No entanto, a falta de formação formal foi também reconhecida nalguns casos, salientando uma área que poderia ser melhorada.

A entrevista abordou a categoria de *Feedback* e Melhoria Contínua nos processos digitais, fornecendo informações sobre a importância do *feedback* do cliente, a recolha desse *feedback*, a realização do ciclo de melhoria e as revisões para identificar áreas de melhoria.

No que respeita à importância do *feedback*, foi salientada a relevância deste elemento, especialmente tendo em conta a quantidade limitada de dados disponíveis, tornando os comentários dos clientes fundamentais para a melhoria de novos processos.

Relativamente à recolha de *feedback*, foi referido que não existe um processo formal estabelecido para o efeito, sendo que a opinião dos clientes é muitas vezes obtida através de *emails* a solicitar a sua avaliação, sobretudo nas vendas diretas no site.

Quanto à forma como é conduzido o ciclo de melhoria dos processos digitais, verifica-se que não existe um planeamento padronizado e que a abordagem adotada é oportunista, aproveitando as situações identificadas para implementar as melhorias necessárias. No âmbito das revisões para identificação de áreas de melhoria, verificou-se a prática de revisões regulares para avaliação e tratamento de problemas específicos, mas também a existência de áreas onde tais revisões não são efetuadas, como é o caso da logística e de algumas responsabilidades específicas.

Na entrevista, foi explorada a categoria Futuro e Inovação Tecnológica, abordando os desafios futuros e a preparação da Nae Vegan Shoes. Entre os desafios identificados, destacam-se a necessidade de integrar dados e sistemas, divulgar a marca, captar novos clientes, desenvolver estratégias digitais mais abrangentes, monitorizar a evolução das vendas, enfrentar a concorrência online e melhorar o marketing digital.

Em termos de preparação para estes desafios, destaca-se a implementação de projetos de inovação. A integração do site com a tecnologia VTEX e ERP, a otimização da logística, a introdução de um novo site, a implementação de um novo servidor e a simplificação de processos foram referidas como iniciativas em curso para responder aos desafios futuros. Estes projetos visam integrar os dados com as novas tecnologias, otimizar os processos, divulgar a marca através de um novo sítio Web, melhorar a visibilidade e a fluidez dos processos com um novo servidor e simplificar e clarificar os procedimentos internos.

O contexto revela a consciência da empresa em relação aos desafios digitais futuros e as ações empreendidas demonstram uma abordagem proactiva na adoção de tecnologias e estratégias inovadoras para garantir a competitividade e a eficiência operacional no panorama digital em constante evolução.

Na entrevista, foi abordada a categoria Expectativas e Impacto, centrada nas expectativas de otimização dos processos digitais e no impacto percebido no trabalho diário da Nae Vegan Shoes. As expectativas variam entre elevadas e moderadas, destacando-se a antecipação de resultados significativos com a digitalização da faturação e a otimização geral dos processos digitais.

O impacto no trabalho diário é amplamente discutido, abrangendo a otimização do tempo, a libertação de competências para outras áreas, o cumprimento de objetivos de trabalho e a redução de erros humanos. A digitalização dos processos é vista como uma ferramenta para aumentar a eficiência operacional, reduzir os tempos de preparação na logística, otimizar os custos de transporte e, conseqüentemente, permitir um crescimento considerável.

Os entrevistados manifestam a expectativa de que estas melhorias tenham um impacto positivo nas suas funções específicas, resultando numa maior produtividade e eficácia nas áreas do marketing, comunicação e logística. A ênfase na redução do erro humano nos processos, nomeadamente na faturação e no controlo de *stocks*, é apontada como um objetivo relevante da otimização dos processos digitais.

Na entrevista, as Considerações Finais abordaram três categorias de terceira ordem: Inovação Obrigatória, Importância da Parte Operacional, Formação e Sustentabilidade. Dentro dessas categorias, destacaram-se indicadores específicos, tais como Inovação Competitiva,

Atualização Tecnológica, Ouvir os Trabalhadores da Parte Operacional, Importância da Formação e Sustentabilidade como Pilar.

Foi ressaltada a ideia de que a inovação digital é considerada obrigatória para manter a competitividade da empresa no mercado atual. A necessidade de atualização tecnológica foi enfatizada, assim como a importância de ouvir os trabalhadores da parte operacional para melhorar a eficiência dos processos. Além disso, a formação foi apontada como crucial, e a sustentabilidade foi destacada como um pilar fundamental da transformação digital.

Os entrevistados expressaram a importância de projetos de melhoria nos processos digitais como uma necessidade essencial para manter a competitividade no mercado. A atenção à parte operacional, o investimento em formação e a integração da sustentabilidade nos princípios da transformação digital foram considerados elementos essenciais para o sucesso contínuo da empresa.

### **5.3. Caracterização do Processo de Digitalização da NAE Vegan Shoes**

Tendo em conta os resultados obtidos e o cruzamento das percepções dos clientes e dos colaboradores, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da transformação digital da NAE Vegan Shoes. Esta análise proporcionou uma visão abrangente da experiência digital, tendo em conta as perspectivas de ambos os grupos.

#### **1) Pontos Fortes Identificados:**

- ⇒ A base sólida identificada nas avaliações de clientes e funcionários enfatiza que as informações no site da NAE Vegan Shoes são geralmente acessíveis, proporcionando uma boa experiência ao cliente e facilitando as operações internas.
- ⇒ Ambos os grupos concordaram que a eficiência logística é um ponto forte, indicando uma logística sólida, embora com espaço para melhorias. Isto realça a capacidade da empresa para gerir eficazmente as operações de encomenda e entrega.
- ⇒ A colaboração entre departamentos, destacada pelos funcionários, contribui para a coesão organizacional. Este alinhamento interno é essencial para garantir a implementação efetiva de processos digitais.

⇒ A empresa demonstra consciência dos futuros desafios digitais e adota uma abordagem proactiva aos projetos de inovação. Este facto sugere uma postura orientada para o futuro.

## 2) Pontos fracos identificados:

⇒ Tanto os clientes como os funcionários apontaram a necessidade de melhorar a navegação e a usabilidade do sítio. Este é um ponto crítico que tem um impacto direto na experiência do cliente.

⇒ A identificação de problemas técnicos como uma área crítica evidencia a necessidade de maior estabilidade nos canais digitais, tanto para clientes como para colaboradores.

⇒ A falta de formação adequada e de apoio técnico mencionada pelos funcionários indica uma lacuna que precisa de ser colmatada para garantir a utilização eficaz das ferramentas digitais.

⇒ A utilização predominante do correio eletrónico e do WhatsApp para a comunicação interdepartamental, apontada como uma prática comum pelos colaboradores, sugere uma oportunidade para melhorar a eficiência através de plataformas internas.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Num mundo cada vez mais digitalizado, a transformação digital tornou-se imperativa para as empresas, promovendo a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a competitividade. Ao efetuar uma avaliação abrangente da sua transformação digital, a NAE Vegan Shoes revelou importantes pontos fortes e desafios que merecem atenção estratégica.

A avaliação abrangente da NAE Vegan Shoes revelou aspetos distintivos tanto nos pontos fortes como nos pontos fracos da transformação digital da empresa. A acessibilidade efetiva da informação no sítio Web destaca-se como um ponto forte, proporcionando uma experiência positiva ao cliente e otimizando as operações internas. A eficiência logística também se destaca, indicando uma gestão sólida das operações de encomenda e entrega. A colaboração interna, destacada pelos colaboradores, surge como um ponto forte, contribuindo para a coesão organizacional e facilitando a implementação efetiva de processos digitais. Além disso, a postura proactiva da empresa face aos futuros desafios digitais, evidenciada por projetos inovadores, sublinha uma mentalidade orientada para o futuro.

No entanto, a avaliação também identificou áreas críticas a melhorar. Tanto os clientes como os funcionários salientaram a necessidade de melhorar a navegação e a usabilidade do sítio Web, reconhecendo o impacto direto na experiência do cliente. A instabilidade nos canais digitais, apontada como uma preocupação tanto pelos clientes como pelos funcionários, sublinha a necessidade de uma maior estabilidade técnica. A falta de formação adequada e de apoio técnico aos colaboradores surge como uma lacuna significativa que requer atenção para garantir uma utilização efetiva das ferramentas digitais disponíveis. A utilização predominante de canais como o correio eletrónico e o WhatsApp para a comunicação interdepartamental sugere uma oportunidade para melhorar a eficiência, propondo a exploração de plataformas internas mais eficazes.

A NAE Vegan Shoes está bem posicionada para capitalizar os seus pontos fortes, mas as recomendações estratégicas são fundamentais para mitigar as áreas de vulnerabilidade identificadas. A navegação e a usabilidade do site surgiram como pontos críticos, levando à recomendação de investir em melhorias com base nas valiosas sugestões de clientes e funcionários. Esta medida visa criar uma experiência mais amigável, de acordo com as expectativas dos utilizadores. Outra prioridade é a estabilidade dos canais digitais. A resolução

dos problemas técnicos identificados é fundamental para garantir uma experiência consistente, evitando interrupções que possam afetar a confiança dos clientes.

Conscientes da importância da formação dos colaboradores, recomendamos a implementação de programas de formação contínua, nomeadamente em competências digitais. O objetivo é maximizar a utilização eficaz das ferramentas disponíveis, capacitando a equipa para enfrentar os desafios digitais com confiança. A comunicação interdepartamental surge como uma área a otimizar. Recomendamos que explore soluções que centralizem a comunicação em plataformas internas, aumentando a eficiência e a colaboração entre diferentes sectores.

A recolha estruturada de *feedback* dos clientes é essencial. Recomendamos que estabeleça um processo formal, que permita uma análise sistemática e informada para promover melhorias contínuas. Isto reforçará a compreensão das necessidades dos clientes, contribuindo para uma abordagem mais consentânea com as expectativas do mercado.

Por fim, a inovação contínua é vital. A NAE Vegan Shoes deve manter uma abordagem proactiva, implementando projetos como a integração com a tecnologia VTEX e ERP, a introdução de um novo sítio Web e a otimização da logística. Estas iniciativas garantem que a empresa se mantém na vanguarda das tendências digitais, assegurando uma transformação digital sustentável e eficaz. Ao seguir estas recomendações, a NAE Vegan Shoes estará bem posicionada para colmatar as lacunas identificadas, capitalizando os pontos fortes já destacados. Este esforço contínuo conduzirá não só à excelência operacional, mas também à satisfação do cliente, reforçando a posição da empresa num cenário digital em constante evolução.

## **6.1. Limitações**

A principal limitação deste estudo reside na pequena dimensão do grupo de discussão, constituído por apenas três participantes, devido à relutância geral em participar neste tipo de exercício. Esta restrição da amostra pode limitar a generalização dos resultados e afetar a representatividade das diferentes perspetivas dos clientes. A resistência à participação pode resultar de uma série de razões, como a falta de disponibilidade, o desinteresse ou preocupações com a privacidade.

A gestão do tempo surgiu como outra limitação significativa, uma vez que o tempo disponível para realizar o grupo de discussão pode ter afetado a profundidade das discussões e a amplitude

das opiniões recolhidas. Estas limitações devem ser consideradas aquando da interpretação e aplicação dos resultados deste estudo, salientando a importância de futuras investigações mais abrangentes e representativas.

## **6.2. Sugestões para Futuros Estudos**

Na procura de um maior conhecimento no domínio dos processos digitais, existem várias propostas para futuras investigações. Um caminho interessante envolve a realização de uma Análise Comparativa Sectorial. Isto implicaria um exame minucioso dos processos digitais da NAE Vegan Shoes em relação a outras empresas do sector do calçado sustentável. Um estudo comparativo deste tipo promete fornecer informações valiosas não só sobre as melhores práticas prevalentes no sector, mas também sobre áreas de melhoria e inovação.

Outra faceta imperativa para a investigação futura consiste em aprofundar a experiência do cliente. A realização de uma investigação mais aprofundada sobre os meandros das interações dos clientes na plataforma digital da NAE enriqueceria o nosso conhecimento. A análise de aspetos como a personalização, a interatividade e os mecanismos de *feedback* contínuo contribuiria para uma compreensão holística das necessidades e expectativas dos consumidores, orientando assim a melhoria das estratégias digitais.

Outra via fundamental para a exploração envolve a avaliação de tecnologias emergentes. Analisar a potencial adoção de tecnologias de ponta como a realidade aumentada, a inteligência artificial ou a cadeia de blocos nos processos digitais da NAE Vegan Shoes representa uma abordagem orientada para o futuro. É imperativo efetuar uma avaliação abrangente da forma como estas tecnologias podem servir como catalisadores da inovação e da eficiência, de modo a permanecer na vanguarda da transformação digital.

Estas sugestões propostas, cada uma oferecendo uma perspetiva distinta, contribuem coletivamente para o discurso académico em torno dos processos digitais. Através de uma exploração e análise rigorosas, estas vias têm o potencial de fazer avançar não só a compreensão teórica das transformações digitais, mas também de oferecer conhecimentos práticos que podem orientar as organizações, como a NAE Vegan Shoes, na sua viagem rumo à excelência digital.

## 7. TEACHING NOTES

As *teaching notes* constituem uma ferramenta essencial para facilitar o processo de ensino relacionado com o estudo de caso em questão. Nesta secção, apresenta-se os objetivos de aprendizagem, definindo claramente os objetivos educacionais pretendidos ao utilizar este material. A sinopse do estudo de caso fornece uma visão abrangente do contexto, dos personagens envolvidos e dos desafios apresentados, dando aos instrutores uma sólida compreensão do cenário. Além disso, são sugeridas algumas questões, concebidas para estimular discussões ponderadas e análises críticas por parte dos alunos.

### 7.1. Objetivos de Aprendizagem

O objetivo de aprendizagem deste estudo de caso é proporcionar aos alunos uma compreensão aprofundada e prática da otimização dos processos digitais nas empresas, tendo a NAE Vegan Shoes como objeto de estudo. Os alunos devem adquirir conhecimentos sobre os desafios enfrentados pelas empresas na transformação digital, identificar os pontos fortes e fracos das infraestruturas digitais e desenvolver competências analíticas para formular recomendações informadas.

Este estudo de caso tem ainda como um segundo objetivo a promoção da aplicação de conceitos teóricos em contextos do mundo real, incentivando os alunos a pensar estrategicamente sobre a forma como as empresas se podem adaptar e inovar em resposta às mudanças no ambiente digital.

### 7.2. Sinopse do Estudo de Caso

Este estudo de caso centra-se na análise e otimização dos processos digitais da NAE Vegan Shoes, uma empresa de destaque no sector do calçado sustentável. A sinopse destaca a procura de compreender e melhorar a infraestrutura digital da NAE, centrando-se em aspetos como a eficiência operacional, a experiência do cliente e a integração funcional. Perante o dinamismo do panorama digital, a empresa enfrenta desafios que este estudo procura abordar em profundidade.

A narrativa começa por explorar o posicionamento da NAE Vegan Shoes no contexto do mercado do calçado sustentável e a sua projeção estratégica na transformação digital. Ao

aprofundar os processos digitais, são identificados pontos fortes, como uma base sólida de informação acessível e eficiência logística, contrastados com desafios como a navegação no sítio Web e problemas técnicos. Esta análise fornece uma visão detalhada das oportunidades e limitações que a empresa enfrenta no seu percurso digital.

O estudo de caso também destaca a abordagem proactiva da NAE aos desafios futuros, evidenciada por iniciativas inovadoras como a integração com a tecnologia VTEX e ERP, bem como a otimização da logística. A sinopse enfatiza a relevância de a empresa explorar a integração de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o *blockchain*, para impulsionar a inovação e a eficiência.

Os estudantes são desafiados a aprofundar a sua compreensão da experiência do cliente na plataforma digital da NAE, examinando áreas como a personalização, a interatividade e o *feedback* contínuo. O *benchmarking* com outras empresas do sector fornece informações valiosas sobre as melhores práticas e áreas de oportunidade.

### 7.3. Questões Sugeridas

1) Proponha estratégias para melhorar a navegação no sítio Web da NAE Vegan Shoes. Como é que estas melhorias podem afetar a satisfação do cliente? Leitura recomendada: Maldonado, T. V., (2023). User Centered User Interface Design: Best Practices and Trends. *Revista VICTEC* [em linha]. 4(7). [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.61395/victec.v4i7.128

2) Avalie como a integração com tecnologias como VTEX e ERP pode impulsionar a competitividade. Quais outras tecnologias emergentes poderiam ser exploradas? Leitura recomendada: Wanaswa, P. S., Awino, Z. B., Ogutu, M. e Owino, J., (2021). Technological Innovation and Competitive Advantage: Empirical Evidence from Large Telecommunication Firms. *International Journal of Business and Management* [em linha]. 16(10), 21. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.5539/ijbm.v16n10p21

3) Discuta os benefícios da centralização da comunicação interna. Como isso pode melhorar a colaboração entre departamentos? Leitura recomendada: Caidor, P. e Mensah, E., (2022). Organizing (Organizational Communication). *Canadian Journal of Communication* [em linha]. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.3138/cjc.2022-0048

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bawack, R. E., Wamba, S. F., Carillo, K. D. A. e Akter, S., (2022). Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. *Electronic Markets* [em linha]. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1007/s12525-022-00537-z

Benavides, L., Tamayo Arias, J., Arango Serna, M., Branch Bedoya, J. e Burgos, D., (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors* [em linha]. **20**(11), 3291. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.3390/s20113291

Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, (2020). Laboratório e Controlo de Qualidade [em linha]. *Centro Tecnológico do Calçado de Portugal*. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: <https://www.ctcp.pt/laboratorio-controlo-qualidade>

Chaffey, D., Hemphill, T. e Edmundson-Bird, D., (2019). *Digital Business and E-Commerce Management*. Pearson.

Cook, G., (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* [em linha]. **15**(4), 262–266. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1057/dddmp.2014.16

Davenport, T. H. e Harris, J. G., (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.

de Oliveira, J., Reis, L. P. e Amaral, L., (2015). Plataforms for digital heritage management. In: *2015 10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 17–20 de junho de 2015, Aveiro, Portugal* [em linha]. IEEE. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1109/cisti.2015.7170505

Farias, T. e Bastos, G., (2015). Os sistemas de planeamento de recursos empresariais como vantagem competitiva para as organizações. *Revista do CEDS*. **3**(1), 1–15.

Gilding, M., Gregory, S. e Cosson, B., (2013). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice* [em linha]. **39**(2), 299–312. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1111/etap.12040

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. e Lozano-Quilis, J. A., (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* [em linha]. **33**(1), 2733–2750. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1080/1331677x.2019.1676283

Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q. e Yang, S., (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing* [em linha]. 1–27. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1080/15332667.2020.1840904

Khanh, C. N. T., Phong, L. T. e Cao, K. D., (2021). The impact of organizational factors on E-CRM success implementation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* [em linha]. **ahead-of-print**(ahead-of-print). [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1108/vjikms-05-2020-0096

Laudon, J. P. e Laudon, K. C., (2017). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson Higher Education & Professional Group.

Lee, J., (2013). A View Of Cloud Computing. *International Journal of Networked and Distributed Computing* [em linha]. **1**(1), 2. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.2991/ijndc.2013.1.1.2

Leite, M. S. R. e Gasparotto, A. M. S., (2018). ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES. *Revista Interface Tecnológica* [em linha]. **15**(2), 184–195. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.31510/infa.v15i2.450

Lu, Z., Dou, Y., Wu, D. J. e Chen, J., (2022). Selling Smart and Connected Products: A Value Chain Perspective. *SSRN Electronic Journal* [em linha]. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.2139/ssrn.4205529

Mangold, W. G. e Faulds, D. J., (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons* [em linha]. **52**(4), 357–365. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1016/j.bushor.2009.03.002

Mariano-Melo, A. e Ramírez-Correa, P., (2021). Enterprise Resource Planning (ERP): An Exploratory Literature Review Using Latent Dirichlet Allocation. In: *2nd South American Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 5–8 de abril de 2021, Sao Paulo, Brazil* [em linha]. Michigan, USA: IEOM Society International. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.46254/sa02.20210262

Marolt, M., Zimmermann, H.-D., Žnidaršič, A. e Pucihar, A., (2020). Exploring Social Customer Relationship Management Adoption in Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research* [em linha]. **15**(2), 38–58. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.4067/s0718-18762020000200104

Migdadi, M. M., (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing* [em linha]. **ahead-of-print**(ahead-of-print). [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1108/jbim-12-2019-0504

Miklosik, A., Krah, A. B. e Evans, N., (2023). Disruptions Leading to Digital Business Transformation: Executives' Perceptions. *IEEE Access* [em linha]. **1**. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1109/access.2023.3317009

Muscatello, J. R. e Chen, I. J., (2008). Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations. *International Journal of Enterprise Information Systems* [em linha]. **4**(1), 63–83. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.4018/jeis.2008010105

NAE Vegan Shoes, (2024). Materials [em linha]. *NAE Vegan Shoes*. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: <https://www.nae-vegan.com/en/materials>

Nagel, W. E. e Ludwig, T., (2019). Data Analytics. *Informatik Spektrum* [em linha]. **42**(6), 385–386. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1007/s00287-019-01231-9

Nicola, P., (2008). Como construir uma boa questão de investigação? In: E. Silva, ed. *Investigação Passo a Passo Perguntas e Respostas Essenciais para a Investigação Clínica*. Lisboa: APMCG. pp. 19–27.

Poludniak-Gierz, K., (2018). Personalization of Information Duties Challenges for Big Data Approach. *European Review of Private Law* [em linha]. **26**(Issue 3), 297–309. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.54648/erpl2018024

Rau, S. B., Schneider-Siebke, V. e Günther, C., (2019). Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review* [em linha]. **32**(2), 195–215. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1177/0894486519846670

Rigby, D., (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*. **89**(12), 65–76.

Ross, J. W., Mocker, M. e Beath, C. M., (2021). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. The MIT Press.

Santos, T. M. e Del Vechio, G. H., (2020). Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM) Como Um Importante Recurso para o Crescimento Empresarial. *Revista Interface Tecnológica* [em linha]. **17**(1), 819–828. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.31510/infa.v17i1.780

Sari, E. e Subriadi, A., (2022). Consumer Behavior in Mobile Commerce Adoption: A Systematic Literature Review. In: *2022 2nd International Conference on Information Technology and Education (ICIT&E), 22 de janeiro de 2022, Malang, Indonesia* [em linha]. IEEE. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1109/icite54466.2022.9759543

Shi, S., Wang, Y., Chen, X. e Zhang, Q., (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management* [em linha]. **50**, 325–336. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001

Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J. e Nancu, D., (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic

Review. *Sustainability* [em linha]. **12**(10), 4035. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.3390/su12104035

Singh, A. e Duhan, P., (2021). *M-Commerce*. Taylor & Francis Group.

Tamilarasi, R. e Elamathi, N., (2020). E-commerce- business- technology- society. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research* [em linha]. **4**(10), 33–41. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.29121/ijetmr.v4.i10.2017.103

Thaichon, P., Quach, S., barari, m. e Nguyen, T.-M., (2022). Exploring the Role of Omni-Channel Retailing Technologies: Empirical Insights and Future Research Directions. *SSRN Electronic Journal* [em linha]. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.2139/ssrn.4117220

Vemuri, V. K., (2020). The AI advantage: how to put the artificial intelligence revolution to work. *Journal of Information Technology Case and Application Research* [em linha]. **22**(1), 70–72. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1080/15228053.2020.1756084

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. e Haenlein, M., (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* [em linha]. **122**, 889–901. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Villi, B., (2022). Changing Consumer Behaviour During the Pandemic Period: The Rise of Digital Transformation. In: *Managing Risk and Decision Making in Times of Economic Distress, Part B* [em linha]. Emerald Publishing Limited. pp. 173–185. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1108/s1569-37592022000108b040

Wang, Y., (2021). User Behavior Identification and Personalized Recommendation Based on Web Data Mining. *International Journal of Circuits, Systems and Signal Processing* [em linha]. **15**, 643–650. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.46300/9106.2021.15.72

Yadav, M., Joshi, Y. e Rahman, Z., (2015). Mobile Social Media: The New Hybrid Element of Digital Marketing Communications. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [em linha]. **189**, 335–343. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.229

Zhao, Y., Zhao, X. e Liu, Y., (2022). Exploring the Impact of Online and Offline Channel Advantages on Brand Relationship Performance: The Mediating Role of Consumer Perceived Value. *Behavioral Sciences* [em linha]. **13**(1), 16. [Consultado em 28 de fevereiro de 2024]. Disponível em: doi: 10.3390/bs13010016

## ANEXOS

### Anexo I – Guião da Entrevista Interna

1. Pode descrever brevemente a sua função e responsabilidades no contexto técnico da Nae Vegan Shoes?
2. Quais são os principais desafios que enfrenta na sua função técnica, especialmente em relação aos processos digitais
3. Como é a sua colaboração com outras áreas funcionais da empresa? Existem alguns desafios específicos na comunicação ou colaboração interdepartamental?
4. Pode dar uma visão geral dos desafios digitais que a Nae Vegan Shoes enfrenta atualmente? Que áreas são consideradas prioritárias para otimização?
5. Quais são as principais ferramentas e tecnologias que utiliza na sua função? Existem algumas lacunas ou limitações nessas ferramentas?
6. Que estratégias foram propostas ou implementadas para ultrapassar os desafios digitais na empresa? Como é que avalia a eficácia dessas estratégias?
7. Como é que a sua experiência anterior contribui para lidar com os desafios digitais na sua função atual?
8. Que tipo de formação ou desenvolvimento profissional lhe é proporcionado para lidar com as exigências crescentes dos processos digitais na Nae Vegan Shoes?
9. Existem barreiras específicas que enfrenta individualmente quando tenta otimizar os processos digitais? Em caso afirmativo, quais são?
10. Como é que o feedback dos utilizadores ou clientes internos é integrado no processo de otimização digital? Existe um processo formal para recolher e implementar este feedback?
11. Como é conduzido o ciclo de melhoria contínua no que respeita aos processos digitais? Existem revisões regulares para identificar áreas de melhoria?
12. Na sua opinião, que desafios digitais é que a Nae Vegan Shoes poderá enfrentar no futuro? Como é que a empresa se está a preparar para enfrentar esses desafios?
13. Como é que a empresa está a explorar as inovações tecnológicas para melhorar os processos digitais? Há algum projeto específico em que esteja envolvido?

14. Quais são as suas expectativas em relação aos resultados da otimização dos processos digitais na Nae Vegan Shoes? De que forma pensa que isso terá impacto no seu trabalho diário?
15. Alguma informação adicional ou considerações finais que gostasse de partilhar sobre o tema?

## **Anexo II – Guião do *Focus Group***

### **Segmento 1: Experiência geral de comércio eletrónico**

1. Fale-me da última vez que comprou algo online. Quais foram as suas experiências? Quais foram os aspetos positivos e negativos?
2. Quem é que aqui já comprou alguma coisa da Nae Vegan Shoes? O que é que o atraiu para a marca? Como foi a sua experiência de navegação?

### **Segmento 2: Fase de *checkout*/pagamento**

3. Vamos entrar em mais pormenores. Como foi a experiência durante a fase de *checkout* ao comprar algo na Nae Vegan Shoes? Houve algum problema específico que gostasse de partilhar?
4. Já teve alguma dificuldade durante o pagamento? O que é que, na sua opinião, poderia ser melhorado na fase de *checkout*?
5. Agora gostaria de ouvir as suas ideias. Se pudesse sugerir melhorias ao processo de compra na Nae Vegan Shoes, quais seriam? Pode estar relacionado com a *interface*, a informação fornecida ou qualquer outra coisa que considere relevante.
6. O que é que espera quando compra na Nae Vegan Shoes? Há algo específico que gostaria que a marca oferecesse ou melhorasse no seu processo digital?

## **Anexo III – Questionário**

### **PARTE I – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA**

#### **1 Sexo:**

- Masculino
- Feminino
- Preferir não responder

#### **2 Faixa Etária:**

- Menos de 18 anos
- 18-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- 65 anos ou mais

#### **3. Rendimento Anual do Agregado Familiar:**

- Menos de 15.000€
- 15.000€ - 30.000€
- 30.001€ - 50.000€
- 50.001€ - 80.000€
- Mais de 80.000€

### **PARTE II – PROCESSOS DIGITAIS NAE VEGAN SHOES**

#### **1. Facilidade do processo**

Numa escala de 1 a 5, quão fácil é para si navegar e utilizar os nossos processos digitais?

- 1 (Muito difícil)
- 2

- 3
- 4
- 5 (Muito fácil)

## **2. Qualidade da interação:**

a. Como classificaria a qualidade das interações digitais (por exemplo, *chat* online, *e-mails* automáticos) que teve com a Nae Vegan Shoes nos últimos meses?

- Muito insatisfatória
- Insatisfatória
- Neutro
- Satisfatória
- Muito satisfatória

b. Que nível de personalização percebe nas interações?

- Nenhuma personalização
- Personalização mínima
- Alguma personalização
- Boa personalização
- Excelente personalização

## **3. Acessibilidade da informação:**

a. Em que medida considera acessível a informação relevante sobre produtos, promoções e políticas da empresa no nosso sítio Web?

- Totalmente inacessível
- Pouco acessível
- Neutro
- Acessível
- Totalmente acessível

#### **4. Fiabilidade:**

a. Com que frequência teve problemas técnicos (por exemplo, falhas no sítio Web, lentidão) durante a sua interação com os nossos canais digitais?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

#### **5. Considerações logísticas:**

a. Como classificaria a eficiência da logística relacionada com as suas compras online na Nae Vegan Shoes?

- Muito ineficiente
- Ineficiente
- Neutro
- Eficiente
- Muito eficiente

#### **6. Personalização dos produtos:**

a. Gostaríamos de saber se valoriza a possibilidade de personalizar os produtos no nosso sítio.

- De modo algum
- Não muito
- Neutro
- Valorize
- Muito

## **7. Comunicação pós-compra**

a. Como classifica a nossa comunicação pós-compra, incluindo informações sobre o envio e o rastreamento?

- Muito insatisfatória
- Insatisfatória
- Neutro
- Satisfatória
- Muito satisfatória

## **8. Integração do *feedback*:**

a. Tem consciência de que as suas opiniões e comentários anteriores foram tidos em conta na melhoria dos nossos processos digitais?

- Não se apercebe
- Pouco
- Neutro
- Apercebe-se
- Muito consciente

## **9. Satisfação global:**

a. Numa escala de 1 a 10, qual é o seu nível geral de satisfação com a experiência digital proporcionada pela Nae Vegan Shoes?

- 1 (Totalmente insatisfeito)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

- 8
- 9
- 10 (Totalmente satisfeito)

**10. Recomendação a amigos:**

a. Com base na sua experiência, qual é a probabilidade de recomendar os nossos serviços digitais a amigos ou familiares?

- 1 (Não recomendaria de certeza)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 8
- 9
- 10 (Recomendaria de certeza)

11. Comparada com outras experiências de compra online, diria que a Nae:

- Melhor
- Igual
- Pior

## Anexo IV – Resultados do Questionário

No que concerne às 11 questões realizadas aos mesmos inquiridos, na primeira questão “Facilidade de Processo - quão fácil é para si navegar e utilizar os nossos processos digitais” numa escala de 1 a 5 onde o valor médio foi 3,79 (Desvio padrão = 1,075) o valor mais indicado foi 4 (37,5%, N=84), seguido de 5 (28,6%, N=65) e 3 (22,3%, N=50) (tabela 4)

Tabela 4: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Facilidade de Processo - quão fácil é para si navegar e utilizar os nossos processos digitais”

	N	%
1	10	4,5%
2	16	7,1%
3	50	22,3%
4	84	37,5%
5	64	28,6%

No primeiro ponto da segunda questão “Qualidade da interação - como classificaria a qualidade das interações digitais (por exemplo, *chat online*, *e-mails* automáticos) que teve com a Nae Vegan Shoes nos últimos meses?” a resposta mais indicada foi satisfatória (42,4%, N=95), seguido de neutro (26,8%, N=60) e muito satisfatória (18,3%, N=41) (tabela 5)

Tabela 5: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Qualidade da interação - como classificaria a qualidade das interações digitais (por exemplo, *chat online*, *e-mails* automáticos) que teve com a Nae Vegan Shoes nos últimos meses?”

	N	%
Muito insatisfatória	10	4,5%
Insatisfatória	18	8,0%
Neutro	60	26,8%
Satisfatória	95	42,4%
Muito Satisfatória	41	18,3%

E no segundo ponto da segunda questão “Qualidade da interação - como classificaria o nível de personalização perceciona nestas interações?” a resposta mais indicada foi alguma personalização (36,3%, N=81), seguido de boa personalização (26,9%, N=60) e personalização mínima (20,6%, N=46) (tabela 6)

Tabela 6: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Qualidade da interação - como classificaria o nível de personalização percebida nestas interações?”

	N	%
Nenhuma personalização	15	6,7%
Personalização mínima	46	20,6%
Alguma personalização	81	36,3%
Boa personalização	60	26,9%
Excelente personalização	21	9,4%

Na terceira questão “Acessibilidade de informação - Em que medida considera acessível a informação relevante sobre produtos, promoções e políticas da empresa no nosso sítio Web?” a resposta mais indicada foi acessível (44,2%, N=100), seguido de neutro (27,1%, N=61) e totalmente acessível (20,4%, N=46) (tabela 7)

Tabela 7: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Acessibilidade de informação - Em que medida considera acessível a informação relevante sobre produtos, promoções e políticas da empresa no nosso sítio Web?”

	N	%
Totalmente inacessível	6	2,7%
Pouco acessível	12	5,3%
Neutro	61	27,1%
Acessível	100	44,2%
Totalmente acessível	46	20,4%

Na quarta questão “Fiabilidade - Com que frequência teve problemas técnicos (por exemplo, falhas no sítio Web, lentidão) durante a sua interação com os nossos canais digitais?” a resposta mais indicada foi raramente (35,6%, N=80), seguido de nunca (31,1%, N=70) e ocasionalmente (20,4%, N=46) (tabela 8)

Tabela 8: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Fiabilidade - Com que frequência teve problemas técnicos (por exemplo, falhas no sítio Web, lentidão) durante a sua interação com os nossos canais digitais?”

	N	%
Nunca	70	31,1%
Raramente	80	35,6%
Ocasionalmente	46	20,4%
Frequentemente	17	7,6%
Sempre	12	5,3%

Na quinta questão “Considerações logísticas - Como classificaria a eficiência da logística relacionada com as suas compras online na Nae Vegan Shoes?” a resposta mais indicada foi eficiente (41,7%, N=93), seguido de neutro (27,4%, N=61) e muito eficiente (21,5%, N=48) (tabela 9).

Tabela 9: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Considerações logísticas - Como classificaria a eficiência da logística relacionada com as suas compras online na Nae Vegan Shoes?”

	N	%
Muito ineficiente	9	4,0%
Ineficiente	12	5,4%
Neutro	61	27,4%
Eficiente	93	41,7%
Muito Eficiente	48	21,5%

Na sexta questão “Personalização dos produtos - Valoriza a possibilidade de personalizar os produtos no nosso site?” a resposta mais indicada foi valorizo (38,2%, N=86), seguido de neutro (31,6%, N=71) e valorizo muito (19,6%, N=44) (tabela 10)

Tabela 10: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Personalização dos produtos - Valoriza a possibilidade de personalizar os produtos no nosso site?”

	N	%
Desvalorizo totalmente	5	2,2%
Desvalorizo	19	8,4%
Neutro	71	31,6%
Valorizo	86	38,2%
Valorizo muito	44	19,6%

Na sétima questão “Comunicação pós-compra - Como classifica a nossa comunicação pós-compra, incluindo informações sobre o envio e o rastreio?” a resposta mais indicada foi satisfatória (39,6%, N=89), seguido de neutro (30,7%, N=69) e muito satisfatória (19,1%, N=43) (tabela 11).

Tabela 11: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Comunicação pós-compra - Como classifica a nossa comunicação pós-compra, incluindo informações sobre o envio e o rastreio?”

	N	%
Muito insatisfatória	10	4,4%
Insatisfatória	14	6,2%
Neutro	69	30,7%
Satisfatória	89	39,6%
Muito Satisfatória	43	19,1%

Na oitava questão “Integração do feedback - Tem consciência de que as suas opiniões e comentários anteriores foram tidos em conta na melhoria dos nossos processos digitais?” a resposta mais indicada foi neutro (42,7%, N=96), seguido de apercebe-se (18,7%, N=42) e muito consciente (16,0%, N=36) (tabela 12).

Tabela 12: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Integração do feedback - Tem consciência de que as suas opiniões e comentários anteriores foram tidos em conta na melhoria dos nossos processos digitais?”

	N	%
Não se apercebe	19	8,4%
Pouco	32	14,2%
Neutro	96	42,7%
Apercebe-se	42	18,7%
Muito consciente	36	16,0%

Na nona questão “Satisfação global - qual é o seu nível geral de satisfação com a experiência digital proporcionada pela Nae Vegan Shoes?”, numa escala de 1 a 10 com valor médio de 7,31 (desvio padrão = 2,113), a resposta mais indicada foi 8 (24,4%, N=55), seguido de 9 (20,4%, N=46) e 7 (14,7%, N=33) (tabela 13).

Tabela 13: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Satisfação global - qual é o seu nível geral de satisfação com a experiência digital proporcionada pela Nae Vegan Shoes?”

	N	%
1	5	2,2%
2	6	2,7%
3	3	1,3%
4	10	4,4%
5	13	5,8%
6	28	12,4%
7	33	14,7%
8	55	24,4%
9	46	20,4%
10	26	11,6%

Na décima questão “Recomendação a amigos - Com base na sua experiência, qual é a probabilidade de recomendar os nossos serviços digitais a amigos ou familiares?”, numa escala de 1 a 10 com valor médio de 7,35 (desvio padrão = 2,323), a resposta mais indicada foi 8 (20,9%, N=47), seguido de 10 (18,2%, N=41) e 9 (17,8%, N=40) (tabela 14).

Tabela 14: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Recomendação a amigos - Com base na sua experiência, qual é a probabilidade de recomendar os nossos serviços digitais a amigos ou familiares?”

	N	%
1	8	3,6%
2	6	2,7%
3	5	2,2%
4	6	2,7%
5	17	7,6%
6	21	9,3%
7	34	15,1%
8	47	20,9%
9	40	17,8%
10	41	18,2%

E na última questão “Comparada com outras experiências de compra online, diria que a Nae”, a maioria indicou que era igual (57,6%, N=129), seguido de melhor (29,9%, N=67) e pior (12,5%, N=28) (tabela 15).

Tabela 15: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta a questão “Comparada com outras experiências de compra online, diria que a Nae”

	N	%
Pior	28	12,5%
Igual	129	57,6%
Melhor	67	29,9%

## Anexo V – Análise das Entrevistas Internas

### ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS INTERNAS

Nome do Estudo : “Otimização dos processos digitais na Nae Vegan Shoes: A Comprehensive Study”

Unidade de registo: Escrita a nível semântico

Unidade de contexto: Segmento pergunta resposta

Tabela - Análise de conteúdo

<b>Categoria de 3ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>	<b>Categoria de 1ª ordem</b>	<b>Indicadores/Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Exemplo</b>
Funções e responsabilidades	Descrição de funções	Gerente da Nae Vegan Shoes (AG)  Técnico de Logística (TL) e (ML)  Profissional de Marketing e Comunicação (MM)  Responsável Apoio ao Cliente (NAC)  Assistente Administrativa e Financeira (SA)	- As entrevistas foram aplicadas a vários trabalhadores da NAE Vegan Shoes	6	<i>Sou o Gerente da Nae Vegan Shoes AG</i>  <i>Técnico de Logística.TL</i>  <i>profissional de marketing e comunicação na Nae Vegan Shoes MM</i>  <i>Sou um dos responsáveis pela logística. ML</i>  <i>Responsável pelo apoio ao cliente NAC</i>  <i>Assistente Administrativa e Financeira SA</i>

	<p>Descrição de responsabilidades</p>	<p>Avaliação de Necessidades</p> <p>Análise de soluções</p> <p>Todos os elementos de logística</p> <p>Comunicação digital</p> <p>Gestão conteúdo online</p> <p>Processos digitais</p> <p>Canais de comunicação</p> <p>Controlo de faturação geral</p>	<p>- São apresentadas várias funções dos diferentes trabalhadores da NAE Vegan Shoes</p> <p>- Logística: expedição e receção das encomendas</p> <p>- Marketing: responsabilidade de manter a imagem da marca</p> <p>- Apoio ao cliente responsável pelos processos digitais e comunicação</p>	8	<p><i>a nível técnico as minhas responsabilidades são avaliar as necessidades técnicas da empresa a todos os níveis, analisar as soluções existentes no mercado, e decidir qual pode ser a melhor alternativa. AG</i></p> <p><i>Controlo das encomendas/Expedição e Receção das encomendas/Apoio ao Cliente TL</i></p> <p><i>As principais responsabilidades passam pela receção e conferência das coleções de calçado. Bem como do tratamento e envio das encomendas do segmento B2B e B2C.ML</i></p> <p><i>sou responsável por desenvolver e implementar estratégias de comunicação digital, gerenciamento de conteúdo online e manutenção da imagem da marca nas plataformas digitais. MM</i></p> <p><i>envolvida com todos os processos digitais em canais de comunicação. ML</i></p> <p><i>Controlo de recebimentos de pagamentos por parte dos Marketplaces, bem como o controlo da faturação geral da empresa, resultado de processos ainda muito manuais por parte de diversas pessoas dentro da empresa. NAC</i></p>
	<p>Experiência anterior</p>	<p>Importância da experiência em TI</p> <p>Trabalho noutras empresas com o mesmo sistema</p>	<p>- Experiência importante na área das tecnologias de informação</p> <p>- Trabalho anterior numa empresa com o mesmo sistema</p>	3	<p><i>A minha experiencia anterior foi na área das Tecnologias de Informação, pelo que tem sido importante na hora da planificação da estratégia AG</i></p> <p><i>Tendo tido uma experiência numa empresa com um sistema idêntico, tanto ao nível de</i></p>

		Importância da experiência anterior			<p><i>logística, como ao nível da faturação, facilitou o processo de adaptação. TL</i></p> <p><i>Minha experiência anterior em marketing digital e comunicação contribui significativamente para lidar com os desafios digitais na minha função atual, permitindo-me adaptar e implementar estratégias eficazes para alcançar os objetivos da empresa MM</i></p> <p><i>A experiência anterior apenas me facilitou o contacto com o software de faturação. ML</i></p>
Desafios técnicos	Principais desafios técnicos relativamente processos digitais	<p>Integração de processos da loja online</p> <p>Integração das diferentes plataformas online</p> <p>Soluções mais práticas na área da logística</p> <p>Falta de ferramentas atualizadas</p> <p>Falta de formação</p> <p>Erro humano</p> <p>Independência dos processos digitais</p>	<p>- Integração dos vários processos e das diferentes plataformas online</p> <p>- Desenvolvimento de soluções mais práticas na área de logística</p> <p>- Falta de ferramentas digitais atuais</p> <p>- Falta de formação para utilizar as ferramentas disponíveis</p> <p>- Erro humano devido aos processo manuais</p> <p>- Confusão devido aos processos digitais serem independentes</p>	7	<p><i>Neste momento o principal desafio é a integração de processos, da nossa loja online com o ERP, assim como com as diferentes plataformas logísticas. AG</i></p> <p><i>Talvez uma solução mais prática ou outro tipo de programa para controlo de devoluções e soluções para todo o tipo de reclamações. TL</i></p> <p><i>Um dos principais desafios que enfrento na minha função técnica é a falta de acesso a ferramentas e tecnologias atualizadas que são essenciais para alcançar um profissionalismo adequado na área de marketing e comunicação digital. Além disso, os processos digitais muitas vezes são prejudicados pela falta de formação adequada para utilizar efetivamente as ferramentas disponíveis. MM</i></p> <p><i>No envio das encomendas temos que contornar limitações informáticas das</i></p>

					<p><i>diferentes plataformas logísticas que utilizamos no envio de encomendas ML</i></p> <p><i>O principal desafio é o erro humano na verificação e contagem dos respetivos modelos, bem como na introdução manual nos sistemas de gestão dos respetivos stocks. ML</i></p> <p><i>Os processos digitais são independentes uns dos outros o que pode gerar alguma confusão em alguns dos canais. NAC</i></p>
	<p>Visão geral desafios digitais/ Áreas prioritárias de otimização</p>	<p>Integração de sistemas</p> <p>Integração do ERP</p> <p>Construção do CRM robusto</p> <p>Novo site</p> <p>Programa que agilize processos logísticos</p> <p>Informatização</p> <p>Controlo de stocks</p> <p>Falhas de informação</p> <p>Sistema de faturação</p>	<p>- Integração de um sistema de ERP e do canal de vendas</p> <p>- Construção de um CRM para integrar a interação com clientes</p> <p>- Construção de um novo site</p> <p>- informatização dos processos são desafios</p> <p>- Programa que facilite os processos relacionados coma logística</p> <p>- Prioridade na correção das falhas de informação existentes no site</p> <p>- Melhorias no sistema de faturação</p>	8	<p><i>A integração dos sistemas é o projeto que estamos a trabalhar neste momento. A nossa loja online, que é o principal canal de vendas terá de estar integrada com o nosso ERP para melhorar a eficiência do processo de encomendas/faturação AG</i></p> <p><i>Uma vez este projeto estiver concluído, o próximo grande desafio será a construção de um CRM robusto, para integrar toda a interação com os nossos clientes, para otimizar o suporte e aumentar a fidelização. AG</i></p> <p><i>Neste momento a introdução do novo Site. A introdução de um programa que facilite e agilize a expedição de encomendas. TL</i></p> <p><i>A otimização do site e a melhoria da experiência do utilizador são áreas prioritárias para garantir uma presença digital eficaz. MM</i></p> <p><i>Na minha área existe a informatização do envio das respetivas encomendas embora</i></p>

					<p><i>haja pouco ou nenhuma “comunicação” entre o nosso website e as ferramentas informáticas que usamos para criar as etiquetas ML</i></p> <p><i>A área prioritária será o controlo de stocks pois atualmente fazemos muitos movimentos manualmente o que dificulta saber o stock real da empresa. ML</i></p> <p><i>Falhas de informação no website que são prioritárias à correta compreensão por parte do cliente. NAC</i></p> <p><i>Otimizar o website e o sistema de faturação. SA</i></p>
	Barreiras	<p>Questões orçamentais</p> <p>Formação</p> <p>Falta de suporte e orientação</p> <p>Trabalho manual</p> <p>Processo digital</p> <p>Língua</p>	<p>- O orçamento é uma limitação</p> <p>- Falta de formação especializada</p> <p>- Não existe suporte e orientação adequado por parte da empresa</p> <p>- trabalho maioritariamente manual</p> <p>- Processo digital fraco</p> <p>- Barreiras relativamente à língua</p>	6	<p><i>O orçamento é uma limitação evidente. Nos últimos tempos não tínhamos dedicado muito orçamento para otimizar estes processos AG</i></p> <p><i>Outra barreira importante é os recursos da empresa, que por tratar-se de novas tecnologias e soluções, não temos os conhecimentos ou formação necessários. AG</i></p> <p><i>Individualmente, enfrento barreiras específicas na otimização dos processos digitais devido à falta de suporte e orientação adequados por parte da empresa. MM</i></p> <p><i>Em termos de processo digital, o que existe é desconexo, sendo que a propensão ao erro é relevante. ML</i></p> <p><i>O processo de trabalho é maioritariamente manual ML</i></p>

					<i>Sim, algumas barreiras relativamente a outras línguas (ex: língua francesa e alemã). SA</i>
Colaboração e comunicação	Colaboração com outras áreas	Colaboração diária Essencial Fluida	- Colaboração diária com outras áreas da empresa  - Colaboração essencial para a consistência da mensagem  - Colaboração fluída e constante	3	<i>Colaboro diariamente com todas as áreas da empresa, AG</i>  <i>Colaboro constantemente com todas as outras áreas funcionais da empresa. Há boa comunicação e colaboração entre os diferentes departamentos. NAC</i>  <i>Minha colaboração com outras áreas funcionais da empresa é crucial para garantir a consistência da mensagem da marca em todas as plataformas. TL</i>  <i>A colaboração com os restantes departamentos da empresa é fluída e constante, visando resolver os problemas que vão surgindo ML</i>  <i>A colaboração é fluída e descomplicada. SA</i>
	Desafios de comunicação	Sem desafios  Necessidade de centralização de comunicação  Concordância da importância relativamente a ferramentas digitais  Mails E whatsapp	- Não existe desafios em termos de comunicação  - Centralização de pontos de comunicação  - Falta de alinhamento quanto à importância de ter ferramentas digitais atualizadas  - comunicação apenas feita por mails e whatsapp	4	<i>e uma vez que o número de colaboradores não é muito grande na empresa, a comunicação interdepartamental não é um problema. AG</i>  <i>Não existem desafios entre os diversos departamentos.SA</i>  <i>Sinto no entanto que devia haver pontos de comunicação centralizados, em plataformas internas da própria empresa. TL</i>  <i>Podia haver uma melhor comunicação e centralização dos mesmos num só canal de comunicação. NAC</i>

					<p><i>No entanto, enfrento desafios na comunicação e colaboração interdepartamental devido à falta de alinhamento quanto à importância da atualização das ferramentas e processos digitais. MM</i></p> <p><i>No entanto a informação é feita através de mail e Whatspap ML</i></p>
Ferramentas tecnológicas	Principais ferramentas utilizadas	MSOffice Ferramentas CRM Backoffice Adwords Facebook Ads Manager Programas de faturação Ferramentas de gestão de redes sociais Ferramentas de automação de marketing Computador Impressoras Email	- São utilizadas várias ferramentas ao nível dos processos digitais  - Programas de faturação	11	<p><i>Do ponto de vista de automação de escritório, o MSOffice. Fora isso, ferramentas de utilização diária ou muito frequente é o CRM (para B2B), Shoppingfeed (integração com Marketplaces), o Backoffice do nosso Website, Adwords do Google para campanhas pagas, e o Facebook Ads Manager. AG</i></p> <p><i>A utilização do programa de faturação.TL</i></p> <p><i>Nas minhas funções, utilizo principalmente ferramentas de gestão de redes sociais, afiliados, análise de dados e automação de marketing MM</i></p> <p><i>As principais ferramentas são o computador e duas impressoras, uma para impressão das etiquetas de envio e outra para impressão de etiquetas identificadoras dos diferentes modelos e tamanhos de sapatos. ML</i></p> <p><i>Email, redes sociais, diferentes plataformas digitais, programas de faturação. NAC</i></p> <p><i>Computador. SA</i></p>

	Limitações e lacunas	<p>Gestão de stock</p> <p>Formação</p> <p>Falta de atualização</p> <p>Lentidão de ferramentas</p> <p>Falta de capacidade de armazenamento de informação</p>	<p>- Programa de gestão de stocks datado</p> <p>- Lacuna de formação ao nível do inglês</p> <p>- Falta de atualização das ferramentas</p> <p>- Ferramentas desatualizadas e lentas</p> <p>- Ferramentas de armazenamento de informação</p>	5	<p><i>A introdução de um programa que auxilia e facilita a expedição de encomendas. A expectativa que facilite e agilize o processo. TL</i></p> <p><i>A lacuna na formação interna, como por exemplo na língua inglesa, que gostava de desenvolver, faz com que tenha dificuldades com algumas plataformas digitais e na própria comunicação com o cliente. TL</i></p> <p><i>No entanto, existem lacunas significativas nessas ferramentas devido à falta de atualização e suporte técnico adequado no que a formação diz respeito. TL</i></p> <p><i>As limitações dessas ferramentas são a lentidão e frequentemente o software deixa de responder. ML</i></p> <p><i>Falta de capacidade e falhas dos programas, de armazenamento de informação e da busca pela mesma. NAC</i></p> <p><i>Falha de armazenamento. SA</i></p>
Estratégias e desenvolvimento profissional	Estratégias para ultrapassar desafios digitais	<p>Integração de diferentes sistemas</p> <p>Novo site</p> <p>Novo servidor</p>	<p>- Para ultrapassar os diferentes desafios digitais integra-se os diferentes sistemas</p> <p>- Importância do novo site para ultrapassar desafios digitais</p> <p>- Importância do novo servidor para ultrapassar desafios digitais</p>	3	<p><i>Estamos a implementar a integração do website com o ERP e com a logística. Migramos o website para uma nova plataforma VTEX. O desenvolvimento do novo site nesta plataforma já contempla as integrações AG</i></p> <p><i>a única proposta que está em andamento é a introdução de um novo website que irá ligar com o sistema de faturação, logística e marketing. MM</i></p>

					<p><i>Está a ser implementado um novo website ML</i></p> <p><i>Novo servidor de website que melhora as lacunas existentes. NAC</i></p> <p><i>Implementação de novo website , bem como uma estruturação mais planeada e automatizada de processos, para melhorar as falhas existentes. SA</i></p>
	Avaliação das estratégias	Sem avaliação Urgência	- Ainda não houve avaliação de estratégias - Resolver o que é urgente	2	<p><i>Ainda não está o projeto “LIVE”, mas a eficácia da estratégia será avaliada em breve. AG</i></p> <p><i>As estratégias são muito de resolução do que é urgente MM</i></p>
	Formações	Contato com as diferentes empresas prestadoras de serviços Colaboradores com mais experiência Sem formação	- Desenvolvimento profissional feito tendo em conta o contato frequente com as diferentes empresas prestadoras de serviço - Formação com colaboradores com mais experiência - Não existe formação	3	<p><i>Manter o contato frequente com as diferentes empresas prestadoras de serviços que estão no mercado, para ficar sempre atento a novas propostas. AG</i></p> <p><i>Recebemos formação dos colaboradores com maior experiência e com os conhecimentos mais aprofundados do funcionamento, e dos processos/dinâmicas da empresa TL</i></p> <p><i>Em termos de formação apenas tive a que foi passada pelas chefias e pelos restantes colegas de trabalho. ML</i></p> <p><i>Inexistente MM</i></p> <p><i>Nenhuma formação ou desenvolvimento profissional específico. NAC</i></p>
Feedback e Melhoria Contínua	Integração do feedback dos clientes	Importância do feedback	- Importância do feedback	2	<p><i>O feedback é muito importante, uma vez que ao ser pouco elementos, a maior parte deles</i></p>

	Falhas de informação		- Os clientes informação sobre as falhas de informação		<i>vão ser utilizadores importantes dos novos processos AG</i>  <i>O feedback dos clientes/utilizadores alerta para falhas de informação através dos vários canais de comunicação e passadas ao departamento responsável para resolução futura. NAC</i>  <i>O feedback dos clientes alerta para certas falhas e são passadas ao departamento responsável para resolução futura SA</i>
	Recolha do feedback	Sem processo formal  Email	- Não existe um processo formal de recolha  - Emails solicitando a opinião dos clientes	2	<i>Não existe um processo formal. AG</i>  <i>Não há um processo formal estabelecido para recolher e implementar este feedback de forma consistente. MM</i>  <i>Não existe nenhum processo formal. ML</i>  <i>Fora os emails que solicitam a opinião aos clientes nas vendas diretas do nosso site, não temos normalmente qualquer feedback dos clientes que chegam através dos outros canais. TL</i>  <i>Fora os emails que solicitam a opinião aos clientes nas vendas diretas do nosso site, não temos normalmente qualquer feedback TL</i>
	Condução do ciclo de melhoria processos digitais	Sem planificação  Atenção à oportunidade	- Não existe uma planificação padrão.  - Aproveita-se as oportunidades de melhoria	2	<i>O ciclo de melhoria contínua não tem uma planificação específica. AG</i>  <i>falta uma abordagem estruturada e sistemática para implementar mudanças significativas. MM</i>

					<p><i>Normalmente quando detetamos alguma falha ou oportunidade de melhoria, então tentamos implementar soluções. AG</i></p> <p><i>Há identificação e mudanças implementadas sempre que é necessário alguma melhoria NAC</i></p>
	Revisões áreas de melhoria	<p>Revisões regulares</p> <p>Sem revisões</p>	<p>- Revisões regulares para identificar áreas de melhoria</p> <p>- Sem revisões na área da logística</p>	2	<p><i>O ciclo de melhoria contínua no que respeita aos processos digitais é conduzido através de revisões regulares para identificar áreas de melhoria MM</i></p> <p><i>Há revisões regulares para esta identificação, sendo que é sempre virado para a resolução dos problemas do momento. NAC</i></p> <p><i>Na minha área de responsabilidade não existem revisões no processo digital. ML</i></p> <p><i>Na minha área não existem essas revisões. SA</i></p>
Futuro e inovação tecnológica	Futuros desafios e preparação	<p>Integração de dados e sistemas</p> <p>Divulgação da marca</p> <p>Angariação de novos clientes</p> <p>Desenvolvimento de estratégia digital</p> <p>Acompanhamento da evolução de vendas</p> <p>Concorrência online</p>	<p>- Integrar todos os dados do negócio ligados e integrados</p> <p>- Divulgar a marca e angariar clientes é um desafio de futuro</p> <p>- Desenvolvimento mais abrangente de uma estratégia digital inovadora</p> <p>- Meios digitais que acompanhem a evolução das vendas</p> <p>- A concorrência online e o marketing digital é um desafio futuro da empresa</p>	4	<p><i>A integração de dados e sistemas. Ter todos os dados referentes ao negócio integrados e interconectados. AG</i></p> <p><i>Na divulgação da Marca e dos seus produtos. A angariação de novos clientes.TL</i></p> <p><i>No futuro, a Nae Vegan Shoes poderá enfrentar desafios digitais adicionais, especialmente em relação à concorrência e às expectativas dos clientes em constante evolução. MM</i></p> <p><i>A empresa mostra querer estar preparada para enfrentar esses desafios através do</i></p>

		Marketing digital			<p><i>desenvolvimento de uma estratégia digital mais abrangente e do investimento em tecnologias inovadoras MM</i></p> <p><i>A empresa terá que encontrar meios digitais que acompanhem o crescimento das vendas para que permitam responder eficazmente aos clientes. ML</i></p> <p><i>Concorrência online e marketing digital. NAC</i></p> <p><i>Concorrência.SA</i></p>
	Projetos de inovação	<p>Website com tecnologia VTEX com ERP</p> <p>Otimização da logística</p> <p>Introdução de um novo site</p> <p>Novo servidor</p> <p>Simplificação de processo</p>	<p>- Integração de dados com novas tecnologias e otimização de processos.</p> <p>- Introdução de um novo site para divulgar a marca</p> <p>- desenvolvimento de um novo servidor do website</p> <p>- Simplificação e clarificação de processos</p>	5	<p><i>A integração do website com tecnologia VTEX com o ERP (a través de um integrador desenvolvido à medida). E a integração do website com uma plataforma para otimizar a logística (OUTVIO) AG.</i></p> <p><i>A introdução de um novo Site é um começo, no entanto, é necessário a melhoria e diversificação do produto apresentado TL</i></p> <p><i>A empresa está a trabalhar num novo site de vendas ML</i></p> <p><i>A empresa está a preparar o futuro através de novo servidor de website que implementará maior fluidez de processos e aumentará a visibilidade da marca. NAC</i></p> <p><i>Implementação de um novo website SA</i></p> <p><i>Simplificação e clarificação de processos. SA</i></p>
Expetativas e impacto	Expetativas da otimização processos digitais	Expetativas altas	- Expetativas altas ao nível da digitalização da faturação	2	<p><i>As expectativas são muito altas. Com a integração dos sistemas, a faturação passará de ser um processo manual (muito demorado</i></p>

		Expetativas moderadas	- Expetativas moderadas na otimização de processo digitais		<p><i>e com risco de erro) para um processo 100% automático. AG</i></p> <p><i>A expectativa é que facilite e agilize o processo na dinâmica de logística, que é onde estou inserido, libertando as nossas competências para outras áreas e dinâmicas da empresa. TL</i></p> <p><i>As expectativas são extremamente elevadas pois espero que tornem o meu trabalho mais eficiente ML</i></p> <p><i>As minhas expectativas em relação aos resultados da otimização dos processos digitais na Nae Vegan Shoes são moderadas MM</i></p> <p><i>Boas expectativas, esperando que ajudarão a otimizar áreas de logística NAC</i></p>
	Impacto no trabalho diário	<p>Otimização do tempo</p> <p>Libertação de competências</p> <p>Atingir objetivos</p> <p>Redução de erros humanos</p>	<p>- A digitalização de processos vai permitir otimização de processos</p> <p>- Libertação de competências para outras áreas</p> <p>- Permitir alcançar objetivos de trabalho</p> <p>- A digitalização leva a redução dos erros humanos</p>	4	<p><i>Isso vai trazer uma otimização de tempos, e uma considerável margem de crescimento. A integração com a logística irá trazer também uma grande redução do tempo de preparação, assim como uma otimização de custos de transporte. AG</i></p> <p><i>A expectativa é que facilite e agilize o processo na dinâmica de logística, que é onde estou inserido, libertando as nossas competências para outras áreas e dinâmicas da empresa. TL</i></p> <p><i>espero que isso tenha um impacto significativo no meu trabalho diário,</i></p>

					<p><i>permitindo-me alcançar os objetivos de marketing e comunicação de forma mais eficaz. MM</i></p> <p><i>Espero também que aumentem a minha produtividade no geral e reduzam a probabilidade de cometer erros. ML</i></p> <p><i>evitando o erro humano nestes processos bem como na faturação e controlo de stocks. NAC</i></p> <p><i>Expectativas que ajudarão a otimizar áreas de logística, evitando o erro humano principalmente nos processos de faturação.SA</i></p>
Considerações finais	<p>Inovação obrigatória</p> <p>Importância da parte operacional</p> <p>Formação</p> <p>Sustentabilidade</p>	<p>Inovação competitiva</p> <p>Atualização tecnológica</p> <p>Ouvir os trabalhadores da parte operacional</p> <p>Importância da formação</p> <p>Sustentabilidade como pilar</p>	<p>- A inovação digital é obrigatória para manter a empresa competitiva</p> <p>- Deve existir uma atualização ao nível tecnológico</p> <p>- Ter em consideração quem trabalha na parte operacional da empresa</p> <p>- A empresa deve apostar na formação</p> <p>- Sustentabilidade como pilar da transformação digital</p>	5	<p><i>Os projetos de melhoria nos processos digitais na NAE que estamos a implementar chegam numa altura em que podemos dizer que não eram uma opção. Era uma melhoria obrigatória se queremos manter o negócio competitivo no atual mercado. AG</i></p> <p><i>Que haja uma auscultação mais efetiva de quem está na parte operacional, por forma a tornar mais prática a resolução de problemas e suprir carências que recaem sobretudo no elevado número de processos manuais com papeis redundantes, TL</i></p> <p><i>é crucial que a empresa reconheça a importância de investir em formação e tecnologias atualizadas para garantir uma presença digital competitiva e atender às expectativas dos clientes em constante mudança. MM</i></p>

					<i>Espero que a crescente transformação digital seja assente no princípio da sustentabilidade pois é esse um dos fundamentos da NAE. ML</i>
--	--	--	--	--	---