

Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Catarina Coelho Barbosa

Modelos de Negócio na Indústria da Moda no
Contexto do *E-Commerce*: Estudo dos Casos
Farfetch e Parfois

julho de 2021



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Catarina Coelho Barbosa

Modelos de Negócio na Indústria da Moda no
Contexto do *E-Commerce*: Estudo dos Casos
Farfetch e Parfois

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Engenharia Industrial
Ramo de Avaliação e Gestão de Projetos e da Inovação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Paulo Sérgio Lima Pereira Afonso

julho de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Marcado por um ano atípico, que alterou por completo tudo o que para nós era dado como garantido, dou como finalizada com sucesso mais uma etapa da minha vida. Apesar de ter sido um ano muito mais solitário que todos os anteriores, tive sempre ao meu lado pessoas que contribuíram para a conclusão deste capítulo e que não posso deixar de agradecer.

Ao meu orientador, Senhor Professor Doutor Paulo Sérgio Lima Pereira Afonso, muito obrigada pela partilha de conhecimento, disponibilidade, confiança, orientação e motivação dada ao longo de todo este caminho.

À Farfetch e à Parfois, em nome do *Operations Strategy Associate* e em nome do *Business Analyst, Business Intelligence Coordinator, Project Manager* e pelo *Distribution Category Manager* pela possibilidade da realização da entrevista e do grupo de foco, respetivamente, resultando na extração de informação relevante e pertinente para a realização deste projeto.

Aos meus pais e à minha irmã, por terem de me ouvir tantas vezes a falar deste trabalho, por todo o carinho, apoio, atenção, compreensão, paciência e sobretudo por terem acreditado no meu potencial como estudante.

Ao meu namorado David, que ajudou-me e encorajou-me todos os dias, sendo um pilar para mim.

Às minhas amigas Jé, Lu, Magui, Mara, Cátia, Kika, Mary, Nikas, por estarem comigo nesta viagem, por toda a paciência, troca de ideias, companheirismo e amizade que foi essencial para todo o meu percurso.

Muito obrigada por tudo, do fundo do meu coração.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Modelos de Negócio na Indústria da Moda no Contexto do *E-Commerce*: Estudo dos Casos Farfetch e Parfois

RESUMO

A introdução do *e-commerce* nos últimos anos veio transformar por completo os modelos de negócio de muitas organizações na indústria da moda.

A combinação dos canais *online* e físico no negócio das empresas de moda, contribuirá para a eficácia de modelos de negócio flexíveis e dinâmicos no contexto do *e-commerce*. Deste modo, foram então exploradas duas questões centrais de investigação: 1) Qual o papel do Relacionamento com os Clientes e dos Canais de negócio no modelo de negócio destas empresas? e 2) Como é que as organizações fazem a gestão dos seus canais *online* suportados em lojas físicas?.

Para o efeito, estudaram-se duas organizações distintas com elevado sucesso, a Parfois e a Farfetch, caracterizadas por modelos de negócio distintos, baseados nas lojas físicas e no *online*, respetivamente.

Foi realizada uma análise documental, que permitiu conhecer melhor cada empresa. Após esta análise, foram realizadas ao *staff* de ambas empresas, uma entrevista e um grupo de foco, que possibilitaram a perceção da sua realidade, evolução e projeções futuras.

Concluiu-se que, ambos os modelos de negócio criam valor para os seus consumidores. No entanto, estes têm que estar em constante atualização, perante as evoluções tecnológicas, ambientais e informáticas. Por isso, é essencial a criação de valor através das sinergias entre os canais *online* e físico, e entre as estratégias de Relacionamento com os Clientes e os Canais utilizados. Enquanto que a Farfetch criou tecnologias inovadoras que facilitam as vendas em lojas físicas, e alterou o ceticismo de várias marcas de renome limitadas a um modelo de negócio tradicional; a Parfois demonstrou como é que uma marca, com uma presença bastante solidificada no mercado físico, se deve posicionar perante esta nova era de consumidores. As empresas estudadas partiram de modelos de negócio diferentes, mas ambas caminham para a combinação dos canais *online* e físico, com a predominância de um destes dependendo do modelo de negócio.

PALAVRAS-CHAVE

Business Model Canvas, Canais, *E-Commerce*, Modelos de Negócio, Relacionamento com os Clientes

Business Models in the Fashion Industry in the Context of E-Commerce: Study of the Farfetch and Parfois Cases

ABSTRACT

The introduction of e-commerce in recent years, has completely transformed business models of many companies in the fashion industry.

The combination of online and physical channels in the business of fashion companies will contribute to the effectiveness of flexible and dynamic business models, in the context of e-commerce. Thus, two central questions were elaborated: 1) What is the role of Relationship with Customers and business Channels in the business model of these companies? and 2) How do organizations manage their online channels supported in physical stores?.

For the manner, two distinct organizations with high accomplishments were studied, Parfois and Farfetch, characterized by distinct business models, based on physical and online stores, respectively.

In this way, a documentary analysis was carried out, which made it possible to get to know each company better. After this analysis, an interview and a focus group were made to the staff of both companies, which enabled the perception of the reality, evolution and future projections.

It is concluded, that both business models create value for their consumers. However, they must be constantly updated, regarding technological, environmental and informational developments. For this reason, it is essential to create value through synergies between online and physical channels, in which the importance of the Relationship with Customers strategies and Channels used. While Farfetch created innovative technologies that facilitate sales in physical stores, and changed the skepticism of several well-known brands limited to a traditional business model; Parfois demonstrated how a brand, with a very solid presence in the physical market, should position itself in this new era of consumers. The companies studied started with different business models, but both are moving towards a combination of online and physical channels, with the predominance of one of these depending on the business model.

KEYWORDS

Business Models, Business Model Canvas, Channels, E-Commerce, Relationship with Customers

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
1. Introdução	12
1.1. Enquadramento	12
1.2. Motivação e Objetivos	14
1.3. Metodologia de Investigação	16
1.4. Estrutura da Dissertação	17
2. Revisão da Literatura	19
2.1. Sobre o <i>E-Commerce</i>	19
2.1.1. Definição e Origem do <i>E-Commerce</i>	19
2.1.2. <i>E-Commerce</i> e <i>E-Business</i>	24
2.1.3. Classificação do <i>E-Commerce</i> pela Natureza das Transações ou Interações	26
2.1.4. Inter-relações entre <i>E-Commerce</i> e a Estratégia de Negócios	27
2.2. Modelos de Negócio	30
2.2.1. Origem e Definição de Modelos de Negócio	30
2.2.2. Componentes do Modelo de Negócio	38
2.2.3. <i>Business Model Canvas</i>	45
2.2.4. Tipos de Modelos de Negócio	55
2.3. <i>Multichannel Customer Management</i> e <i>Customer Relationship Management</i>	61
2.4. Canal <i>Online</i> e <i>Offline</i>	66
3. Metodologia de Investigação	70
3.1. Estratégia de Investigação	70
3.2. Estudo de Caso	73
3.3. Critérios de Seleção do Caso	75
3.4. Recolha de Dados	76
4. Análise e Discussão dos Resultados	81
4.1. Contextualização do Caso Farfetch	81
4.2. Análise dos Resultados do Caso Farfetch	82

4.2.1. Modelo de Negócio da Farfetch	83
4.2.2. A Farfetch e o seu Relacionamento com os Clientes	85
4.2.3. A Farfetch e os seus Canais	90
4.3. Contextualização do Caso Parfois	98
4.4. Análise dos Resultados do Caso Parfois.....	101
4.4.1. Modelo de Negócio da Parfois	101
4.4.2. A Parfois e o seu Relacionamento com os Clientes	104
4.4.3. A Parfois e os seus Canais	107
5. Discussão dos Resultados.....	115
5.1. Os Casos de Estudo.....	115
5.2. A Interdependência entre o Relacionamento com os Clientes e os Canais no Modelo de Negócio	116
5.3. Relacionamento com os Clientes.....	118
5.4. Canais.....	122
6. Conclusão	130
6.1. Principais Conclusões	131
6.2. Limitações do Estudo.....	137
6.3. Investigações Futuras	138
Referências Bibliográficas	140
Apêndice 1 – Livro de Códigos	151
Apêndice 2 – Guião da Entrevista/Grupo de Foco.....	152
Apêndice 3 – Entrevista Farfetch	153
Apêndice 4 – Grupo de Foco Parfois	167

Lista de FIGURAS

Figura 1 - Três fatores a considerar nos modelos de negócio	37
Figura 2 - Componentes Genéricos dos Modelos de Negócios.....	41
Figura 3 - Principais Componentes do Modelo de Negócios e as suas Relações.....	42
Figura 4 - Fontes de Criação de Valor para o <i>E-Business</i>	43
Figura 5 - <i>Business Model Canvas</i>	45
Figura 6 - Segmentos de Clientes	46
Figura 7 - Proposta de Valor	47
Figura 8 - Canais	48
Figura 9 - Tipos de Canais	49
Figura 10 - Relacionamento com os Clientes	49
Figura 11 - Fontes de Receita.....	50
Figura 12 - Recursos Principais	51
Figura 13 - Atividades-Chave	52
Figura 14 - Parcerias Principais.....	53
Figura 15 - Estrutura de Custos.....	54
Figura 16 - Classificação dos Modelos de Negócio.....	56
Figura 17 - Estrutura de Decisão do MCM	62
Figura 18 - As quatro atividades clássicas de marketing de <i>customer relationship management</i>	63
Figura 19 - Tipos de Estudos de Caso	74
Figura 20 - Logótipo da Farfetch.....	81
Figura 21 - Novo monograma da Farfetch	89
Figura 22 - <i>Store of the Future</i>	92
Figura 23 - <i>Store of the Future Connected Display</i>	92
Figura 24 - Logotipo da Parfois.....	99
Figura 25 - Crescimento da Parfois	100
Figura 26 - Campanha Internacional da Parfois	106
Figura 27 - Evento <i>Here & Now</i> da Parfois.....	108
Figura 28 - Evento <i>Here & Now</i> da Parfois.....	108
Figura 29 - Influenciadora Chinesa no evento da <i>Pop Up Store</i> da Parfois	109
Figura 30 - Evento da <i>Pop Up Store</i> em Xangai da Parfois	110
Figura 31 - Eventos Globais da Parfois	112

Lista de TABELAS

Tabela 1 - O que é um Modelo de Negócio	32
Tabela 2 - Componentes do Modelo de Negócio	39
Tabela 3 - Modelos de Negócio de <i>E-Business</i>	57
Tabela 4 - Participantes do Grupo de Foco	101

LISTA de ABREVIATURAS, SIGLAS e ACRÓNIMOS

API *Application Programming Interface*

BMC *Business Model Canvas*

B2B *Business-to-Business*

B2C *Business-to-Consumer*

C2B *Consumer-to-Business*

C2C *Consumer-to-Consumer*

CEE *Comunidade Económica Europeia*

CEO *Chief Executive Officer*

CRM *Customer Relationship Management*

E-Business *Electronic Business*

E-Commerce *Electronic Commerce*

E-Government *Electronic Government*

E-Procurement *Electronic Procurement*

FAQ *Frequent Asked Questions*

ICT *Information and Communications Technology*

LNR *Luxury New Retail*

LVMH *Moet Hennessy Louis Vuitton*

MCM *Multichannel Customer Management*

NFC *Near Field Communication*

NGG *New Guards Group*

ROPO *Research Online Purchase Offline*

SEO *Search Engine Optimization*

TI *Tecnologias de Informação*

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

Atualmente, é importante denotar a crescente competitividade entre as organizações, causada por vários fatores que ocorreram nos últimos anos, sendo a globalização um dos mais preponderantes. O elevado nível de competitividade é particularmente evidente no setor têxtil. Atualmente, a indústria está menos focada na mão de obra intensiva, mas mais preocupada com a distribuição, com a marca, o seu design, procurando diferenciar-se no mercado a partir da inovação e com a introdução de novos produtos. A indústria também é explicável pela democratização da moda, do recurso à tecnologia mas também ao artesanal, do industrial mas tal-qualmente do biológico, do global e massificado mas também do local. O avanço e aperfeiçoamento tecnológico possibilitou o aumento da produtividade nas indústrias bem como dos lucros obtidos, através, por exemplo do fast fashion. Assim, as empresas fazem investimentos constantes na tecnologia, marketing e qualificação profissional, bem como na aquisição de máquinas, equipamentos e tecnologia, que acabam por ser fatores que fazem a diferença e podem levar ao sucesso. A indústria nacional, é um setor com foco na qualidade e que foi dos primeiros setores a exportar para os Estados Unidos da América e para a CEE, sendo uma indústria com vários subsectores dinâmicos para além do da moda.

O facto de nos encontrarmos numa era cada vez mais globalizada, tem vindo a afetar bastante a posição estratégica das empresas ao longo dos anos. No entanto, esta competitividade não se refere apenas ao mundo tecnológico, mas também aos gradualmente mais exigentes requisitos dos consumidores, aos ciclos de vida dos produtos cada vez mais reduzidos, da inovação e da concorrência dos países com mão de obra mais económica, etc. Por outro lado, a inovação é proferida como um elemento essencial para o crescimento, rendimento e vantagem competitiva. Assim, a habilidade das empresas se destacarem perante as demais, garante que estas tenham uma vantagem competitiva, tendo como destaque a inovação e a qualidade, não só em produtos, processos e serviços, mas também nos seus modelos e estratégias de negócio. Sendo importante denotar, que os consumidores são cada vez mais instáveis no que respeita aos seus hábitos de consumo, levando à assunção de mais responsabilidades por parte da empresa para corresponder às suas necessidades (Massa & Testa, 2011). O facto das empresas se terem de tornar mais inovadoras perante os concorrentes, foi-se tornando num desafio para os gestores de hoje em dia, mas o desafio não é apenas criar valor a partir da inovação, mas sim “capturar”, apropriar-se, ou reter uma parte importante do valor criado, uma vez que uma retenção insuficiente do valor criado prejudica as empresas e a sociedade onde estas se

inserem (Pisano & Teece, 2007).

Acresce que o surgimento e a rápida propagação da internet veio revolucionar o mundo, tanto a nível lúdico como profissional (Pinho, 2002). A transformação proporcionada por esta tecnologia, veio criar novas oportunidades de negócio, particularmente o *e-commerce*, o qual por sua vez, permite e suscita a criação de novos modelos de negócio. Sendo tais novos modelos de negócio cada vez mais imprescindíveis para a sobrevivência e prosperidade de algumas organizações e indústrias (Teece, 2010). Amit & Zott (2001) referem que um modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governabilidade das transações concebidas, através da exploração de oportunidades de negócio para criar valor. Para Johnson, Christensen, & Kagermann (2008) a criação de valor foca-se em quatro elementos principais que estão interconectados entre si, estes elementos são os clientes, o lucro, os recursos e os processos. Do ponto de vista de Casadesus-Masanell & Ricart (2010), um modelo de negócio traduz uma reflexão estratégica acerca da empresa, retratando possibilidades relativas ao que os clientes querem, como querem, e de que forma é que as empresas têm de se orientar de maneira a alcançar as suas necessidades, conseguindo assim obter retorno financeiro, que mais tarde, se tornará em lucro. Um modelo de negócio também permite o reconhecimento de certas ineficiências e sobreposições que possam surgir nas práticas de uma organização, assim como sinaliza as possíveis oportunidades futuras, que poderão vir a mudar e a trazer benefícios para o negócio. Os novos modelos de negócio têm possibilitado a transformação de setores industriais, e a redistribuição de biliões de dólares de valor criado (Johnson et al., 2008). Um bom modelo de negócio é extremamente importante para o sucesso de uma organização. Por exemplo, um produto com pouco potencial tecnológico, mas integrado num modelo de negócio inovador, pode originar lucros e volume de negócios maiores do que um produto evoluído tecnologicamente, mas que se encontra inserido num modelo de negócio desatualizado (Chesbrough, 2010). Em suma, o conjunto de todos os elementos presentes num modelo de negócio são cruciais para o sucesso da sua implementação. Por outro lado, Mcgrath (2010) considera que um modelo de negócio inovador faculta uma nova forma de relacionamento entre clientes, fornecedores e consumidores.

Tanto a internet como o *e-commerce*, para além de criarem novas oportunidades de negócio, também suportam a direção de negócios para a convergência de preços, com o realinhamento posterior de redes de negócios (Pires & Aisbett, 2003). A internet tem a vantagem de melhorar a imagem da empresa, bem como mudar a sua forma de comunicar com os consumidores, o que permite criar uma presença no mundo *online*. Nas plataformas eletrónicas é possível obter informação relativa ao negócio, assim como acerca dos produtos e serviços que são oferecidos, resultando numa promoção

mais eficaz da empresa (Li & Shea, 2007). A utilização da internet nos negócios tem diversos benefícios, nomeadamente, as empresas não necessitam tanto de armazéns físicos e outras necessidades logísticas, o que faz com que os custos sejam muito menores e também por permitir estabelecer um número elevado de relações diretas com os utilizadores (Li & Shea, 2007). O facto de a internet estar presente no quotidiano das pessoas, contribuiu para a globalização dos negócios, permitindo níveis de expansão elevados e da sua visibilidade em determinados mercados até então difíceis de alcançar.

A constante globalização das tecnologias de informação e comunicação, tem vindo a mudar de forma considerável as trocas comerciais entre as organizações (Ngai & Wat, 2002). O *e-commerce* é o processo de compra e venda de produtos e serviços na internet (Movahedi-Lankarani, 2003). O comércio eletrónico pode apresentar diferentes configurações, visto que este depende de quem está a vender e a quem, da definição do público alvo e dos fornecedores do negócio. Estes fatores determinam o modelo de negócio baseado no *e-commerce* (Movahedi-Lankarani, 2003). O *e-commerce* potencia a existência de informação perfeita e simétrica entre vendedores e compradores, ou pelo menos, o igual acesso à informação sobre os produtos, os preços e o modo de distribuição, o que potencia as condições de concorrência nos mercados (Pires & Aisbett, 2003). Conseguimos também observar que há cada vez mais lojas a apostarem na venda dos seus serviços ou produtos via *online*, porque é um processo que para muitos clientes é muito mais cómodo e rápido. Por outro lado, é importante referir que na definição destes elementos, temos de ter em atenção os diferentes comportamentos que os consumidores possam ter (Strauss & Frost, 2001).

1.2. Motivação e Objetivos

A presente investigação foi motivada pela perceção que os modelos de negócio no âmbito do *e-commerce* são cada vez mais essenciais para as organizações conseguirem alcançar o sucesso pretendido, bem patente na adoção massiva que as marcas têm demonstrado ao canal *online*.

Para que uma empresa tenha sucesso na atualidade é necessário que possua uma estratégia digital bem definida, suportada nomeadamente em novos modelos de negócio consolidados no *e-commerce*, tendo como resultado um aumento da competitividade. É de notar, que esta estratégia é muito adotada por startups que apostam num modelo de negócio inovador ou numa abordagem inovadora face a modelos de negócio tradicionais (Chaffey, 2002).

Há várias empresas de referência que começaram a sua atividade apenas e simplesmente pelo canal *online*, como é o exemplo da Farfetch, tendo de possuir um modelo de negócio forte na ótica do *e-*

commerce. No entanto, algumas destas empresas estão agora a pretender entrar no canal físico. A Farfetch, por exemplo, aposta na transformação de lojas normais em lojas denominadas como as “Lojas do Futuro”, que irão estar equipadas com tecnologia que vai reconhecer as tendências atuais e as preferências dos clientes, de forma semelhante ao que a empresa já faz com os algoritmos *online*. Este conceito pode transformar o modelo de negócio atual da empresa, exclusivamente focado no *online*. Mas temos exemplos no sentido contrário. Por exemplo, a Parfois, uma cadeia que possui lojas em todo o mundo, está a apostar no reforço da sua empresa no mundo digital com o lançamento de uma nova aplicação móvel, considerando que o comércio *online* é absolutamente estratégico, devido a este ter atualmente uma importância esmagadora nas vendas em vários negócios.

Genericamente, a maioria das empresas não presta a devida atenção ao Relacionamento com os Clientes e aos seus Canais, sendo estes dois pontos fulcrais do modelo de negócio na ligação entre a proposta de valor da empresa e o mercado. Por exemplo, conquistar um cliente e depois conseguir a sua fidelização para com a marca, contribui decisivamente para obter ganhos futuros. De facto, criar relações de longo prazo com os clientes é essencial para qualquer negócio sustentável (Chaffey, 2002). Para muitos empreendedores, estes dois componentes representam aspetos mais detalhados do modelo de negócio, que podem ser desenvolvidos posteriormente, ou permanecer subdesenvolvidos nos primeiros anos, em que a eficácia dos negócios é predominante. Ou seja, importa vender sem investir demasiado na otimização e maximização dos componentes do modelo de negócio, Relacionamento com os Clientes e Canais, assegurando a entrega da proposta de valor ao cliente. Efetivamente, tem sido observado que as competências técnicas têm prioridade sobre o desenvolvimento de competências corporativas e estes aspetos são considerados não prioritários, mas investir neles mais tarde custará mais, e representará muitas oportunidades perdidas e algumas totalmente irrecuperáveis. Assim, o reduzido desenvolvimento e as reduzidas mudanças que acontecem nestes dois elementos do modelo de negócio, carecem de uma melhor compreensão para que possam ser mitigadas (Fernandes & Afonso, 2018).

Neste contexto, é possível apresentar duas estratégias genéricas, consubstanciadas na evolução que as empresas podem fazer quando decidem investir ou entrar no canal *online* que complementarará e estenderá os canais físicos tradicionais e, no sentido contrário, investir ou entrar no canal físico partindo de um modelo de negócio iniciado no *online*. Em que a solução a adotar será muito certamente uma combinação de ambos, com a proporção de cada um a alterar-se, ou a variar dinamicamente em função de um conjunto de aspetos. Estas duas estratégias pressupõem caminhos e resultados distintos, em que a combinação destes dois mundos ou modelos de negócio, e as suas

dinâmicas na aproximação ao “outro” mundo digital ou físico, é deveras interessante.

A presente dissertação tem como principal objetivo, o estudo das estratégias e modelos de negócio no contexto do *e-commerce*, nomeadamente das empresas Farfetch e Parfois. Perceber de que forma é que os componentes dos modelos de negócio estão interligados, e como é que os mesmos criam, entregam e obtêm valor através do estudo da ferramenta *Business Model Canvas*, elaborada por Osterwalder & Pigneur (2010). Observar como é que a introdução de novas tecnologias veio revolucionar o modelo de negócio tradicional, e não menos importante, identificar os fatores de sucesso de um modelo de negócio que combina o *e-commerce* e o comércio tradicional.

No intuito de prosseguir o objetivo de investigação, foram elaboradas duas questões centrais de investigação que demarcam o objeto de estudo, sendo estas:

- Qual o papel do Relacionamento com os Clientes e com os Canais de negócio no modelo de negócio destas empresas?
- Como é que as organizações fazem a gestão dos seus canais *online* suportados em lojas físicas?

1.3. Metodologia de Investigação

De modo a atingir os objetivos formulados na secção anterior, é necessário escolher a metodologia mais adequada ao tipo de investigação que é pretendido elaborar. Assim, as opções metodológicas vêm no seguimento lógico do principal objetivo de pesquisa, tendo este de estar refletido na tipologia de recolha de dados escolhida. Assim, torna-se fundamental fazer uma elaboração detalhada do projeto, bem como das principais filosofias e métodos a utilizar. Desta forma, para obter respostas aos principais objetivos e questões de investigação, a opção tem por base o processo qualitativo, e recaiu num método que será o estudo de caso, onde foram utilizadas várias fontes de informação, como análise documental, entrevistas e realização de grupos de foco aos membros do *staff* de ambas as empresas estudadas. Sendo estes vários meios de recolha de informação pertinentes para os objetivos do estudo, permitindo realizar uma triangulação de dados. Este método de estudo é indicado para este trabalho de investigação, visto que permite chegar a conclusões pertinentes, em que a pesquisa passa pela decisão sobre a forma de como vão ser recolhidos os dados e a escolha dos métodos para a análise dos mesmos.

Neste contexto, o objetivo passou por criar dois casos de estudo e depois discuti-los para sistematizar uma resposta às questões de investigação, no sentido da criação de um *framework* de análise.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos chave e uma secção composta por quatro apêndices.

O primeiro capítulo é referente à Introdução, que engloba o enquadramento, motivação e objetivos, metodologia de investigação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo consiste na Revisão da Literatura, onde são apresentados os conceitos que fundamentam a investigação como a definição do *e-commerce* e do *e-business*, a definição do modelo de negócio, bem como os seus componentes e tipos, em que é explorado o *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur, (2010); a definição de *Multichannel Customer Management* e de *Customer Relationship Management*, e por fim a definição dos canais *online* e *offline*. É importante referir que a revisão da literatura é crucial para formar as bases que permitem garantir uma observação e interpretação sustentada dos dados empíricos.

O terceiro capítulo é composto pela contextualização e descrição da Metodologia de Investigação adotada, que se subdivide na estratégia de investigação, estudo de caso, critérios de seleção do caso e recolha de dados. De referir que a abordagem seguida manifesta cariz qualitativo, apresentando-se dois estudos de caso.

No quarto capítulo são analisados os dois casos de estudo elaborados, o caso da Farfetch e o caso da Parfois, casos considerados paradigmáticos das questões de investigação. Inicialmente, apresenta-se o caso de cada uma das organizações e depois, analisa-se com profundidade os componentes Relacionamento com os Clientes e Canais, que integram o *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur, (2010).

No quinto capítulo são discutidos os principais resultados, apresentando-se um confronto entre a revisão de literatura e a análise empírica, retirada da análise documental, entrevista e grupo de foco.

Por fim, o último capítulo destina-se à conclusão, destacando as conclusões finais, que tiveram como objetivo responder às questões de investigação, permitindo assim identificar limitações do estudo e oportunidades para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sobre o *E-Commerce*

De maneira a entendermos melhor os modelos de negócio atuais, primeiramente temos de perceber no que consiste o *e-commerce* e a maneira como o mesmo se integra no modelo de negócio. O *e-commerce* vai ser analisado na ótica de vários autores, em que muitos se deparam com a semelhança entre o *e-commerce* e o *e-business*.

2.1.1. Definição e Origem do *E-Commerce*

São várias as propostas para a definição do *e-commerce*. Existe uma complexidade inerente ao comércio eletrônico, o qual inclui uma variedade enorme de atividades, sendo por vezes difícil para os gestores decidirem onde e como o vão utilizar nos seus negócios (Pires & Aisbett, 2003).

A internet apareceu em 1969, como um ensaio do governo dos Estados Unidos da América, e os seus utilizadores principais eram investigadores académicos e outros cientistas. O maior marco histórico no desenvolvimento do *e-commerce* foi quando a *World Wide Web* apareceu no início de 1990, permitindo a presença de textos e fotos na internet. Quando a internet começou a ser utilizada com fins comerciais, o termo *e-commerce* começou a ser introduzido e as aplicações relacionadas com o *e-commerce* tiveram uma expansão muito rápida (Turban et al., 2015). Com a aparição da internet, o termo *e-commerce* começou a incluir (Tassabehji, 2003):

- Comércio eletrónico de bens físicos e intangíveis, assim como informação sobre eles;
- Todas as etapas envolvidas no comércio, como marketing *online*, pedidos de pagamento e suporte para os serviços de entrega;
- A prestação eletrónica de serviços, como suporte pós-venda ou consultoria jurídica *online*;
- Suporte eletrónico para colaboração entre empresas, como equipas de engenharia e design *online* colaborativo ou consultoria virtual de negócios.

Segundo Movahedi-Lankarani (2003), o *e-commerce* consiste no processo de vender bens e serviços na internet. Na opinião de Pires & Aisbett (2003) o *e-commerce* compreende uma vasta gama de atividades comerciais no mundo *online* de produtos e serviços, tanto para o *business-to-business* como para o *business-to-consumer*, através da internet. *E-commerce* também pode ser definido como o uso da internet e da intranet para comprar, vender, transportar ou comercializar produtos ou serviços

(Turban et al., 2015). Elliot (2002) afirma que existem inúmeras definições para o termo *e-commerce*. Vladimir Zwass, editor chefe do *International Journal of Electronic Commerce*, afirma que “*Electronic commerce is sharing business information, maintaining business relationships and conducting business transactions by means of telecommunications networks*” (cit. por Tassabehji, 2003, p.4).

No entanto, o *e-commerce* é muito mais do que transações eletrónicas entre as organizações e os consumidores. O comércio eletrónico está relacionado com todas as transações eletrónicas entre uma organização e qualquer tipo de entidade terceira que esteja envolvida. Assim, transações não financeiras como pedidos de clientes, estariam também envolvidas. Desta forma, o comércio eletrónico não está apenas restringido à compra ou venda de produtos, mas também inclui a pré e a pós-venda de atividades ao longo de uma cadeia de abastecimento (Chaffey, 2002).

Apesar dos objetivos do *e-commerce* e do comércio tradicional serem os mesmos, eles operam de uma forma bastante diferente. No *e-commerce*, a *web* e as tecnologias de telecomunicações detêm um papel maior e a probabilidade de haver uma loja física é muito pequena, em que na maioria dos casos, o vendedor e o comprador não se vêem. No comércio tradicional são utilizados meios físicos tais como as revistas, *flyers*, telemóveis, formulários impressos, enquanto que no *e-commerce*, são utilizados os *websites*, catálogos *online* e o email. É importante denotar que muitas empresas operam com um *mix* de *e-commerce* e comércio tradicional (Bidgoli, 2002).

A complexidade do *e-commerce* não permite uma definição universal deste conceito. De facto, para Kalakota & Whinston (1997) o *e-commerce* pode ser definido a partir de várias perspetivas:

- De uma perspetiva de comunicação, em que o *e-commerce* é a entrega de informação, produtos/serviços, pagamentos através de telemóveis, redes de computadores ou outras possibilidades;
- De uma perspetiva de processo de negócios, em que o *e-commerce* é a aplicação da tecnologia para a automatização de transações comerciais e fluxo de trabalho;
- De uma perspetiva de serviços, em que o *e-commerce* é visto como uma ferramenta que satisfaz o desejo das empresas, consumidores e gestores, por conseguir diminuir os custos dos serviços, mas ao mesmo tempo, ter a capacidade de aumentar a qualidade dos produtos e a velocidade de entrega dos serviços;
- De uma perspetiva *online*, em que o *e-commerce* oferece a capacidade de comprar, vender produtos e informações na internet.

Kalakota & Whinston (1997) consideram que qualquer uma das definições anteriores estaria correta e que tudo depende da perspectiva que é utilizada para analisar o comércio eletrônico, mas que de um modo geral, o comércio eletrônico é uma nova maneira de explorar e criar novas oportunidades de negócios.

A globalização e as tecnologias de informação estão a mudar radicalmente a ótica dos negócios das organizações. Desta forma, a maioria das organizações que pretende ter um sucesso crescente no seu negócio, investe em infraestruturas de Tecnologias de Informação (Ngai & Wat, 2002). O crescente investimento nas TI permite um interesse cada vez maior no *e-commerce*, uma vez que o comércio eletrônico é visto como um meio para realizar transações comerciais, o que para muitas empresas tornou-se numa prioridade, porque permite que as mesmas tenham a possibilidade de se conectarem com os seus parceiros comerciais "*just in time production*" e "*just in time delivery*". Ou seja, possibilita que as conexões e a entrega dos seus serviços aos seus parceiros ou clientes, seja muito mais rápida e eficaz, melhorando a sua competitividade a um nível global em relação à concorrência (Pires & Aisbett, 2003). Mais concretamente, o comércio eletrônico permite a concretização de transações entre duas ou mais partes, utilizando redes interconectadas (Kalakota & Whinston, 1997).

Uma das características-chave do *e-commerce* é a facilidade de entrada na indústria. Os custos de entrada e de saída são baixos em relação às indústrias tradicionais, visto que as empresas não exigem equipas de vendas numerosas, grandes investimentos em infraestruturas ou custos irrecuperáveis para retornar a competir de uma forma efetiva (Combe, 2006). As transações realizadas através do digital poderão vir a reduzir os custos de transação, aumentar a disponibilidade de produtos e fornecedores e também reduzir certas dependências existentes face a alguns parceiros comerciais e determinados produtos (Warkentin, 2002).

Um dos efeitos mais proeminentes do comércio eletrônico e da internet com grande impacto nos modelos de negócio são os custos de transação. Esta teoria foi desenvolvida por um economista laureado com o prémio Nobel, Ronald Coase, editor do *Journal of Economics and Law*. Coase afirmava que "*In order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to conduct negotiations leading up to a bargain, to draw up the contract, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed, and so on.*" (cit. por Tassabehji, 2003, p.154). Segundo Combe (2006), a principal questão abordada pela teoria dos custos de transação, centra-se na questão das empresas internalizarem determinadas transações que poderiam ser conduzidas nos mercados. Assim, é possível afirmar que com a internet, os custos de

transação poderão ser significativamente menores, como por exemplo a redução de procedimentos e tarefas administrativas associadas às formas tradicionais de transação, na gestão do inventário e controlo do mesmo e na poupança de tempo na aquisição de matérias-primas. Desta forma, Combe (2006) identifica seis tipos de custos de transação:

- Custos de Pesquisa – compradores e vendedores necessitam de se encontrar num mercado aberto cada vez mais amplo e desorganizado.
- Custos de Informação – os compradores necessitam aprender mais acerca dos produtos e serviços dos vendedores, a base dos seus custos, margens de lucro e qualidade. Os vendedores necessitam ter conhecimento acerca da legitimidade, condição financeira e as necessidades dos compradores.
- Custos de Negociação – definição dos termos de uma venda ou contrato de serviços entre os compradores e vendedores, que podem incluir reuniões, chamadas de telefone, emails, trocas de dados técnicos, brochuras e custos legais de entretenimento das negociações de contratos.
- Custos de Decisão – os compradores avaliam os termos dos vendedores, comparando-os com outros potenciais vendedores e processos internos. Os vendedores elaboram a avaliação ao seu cliente, para se assegurarem de que a venda é segura, podendo a mesma não se vir a realizar.
- Custos de Controlo – compradores e vendedores tomam medidas, para assegurarem que os produtos ou serviços e os termos nos quais as vendas são feitas, são de facto satisfatoriamente traduzidos nos produtos e serviços trocados.
- Custos de Execução – compradores e vendedores garantem que os termos não satisfeitos sejam corrigidos ou compensados.

No ambiente do *e-commerce*, o envolvimento do consumidor pode ser significativamente melhorado, visto que ele pode facilmente fazer uma crítica a determinado produto/serviço ou participar em grupos *online*, fóruns e discussões. Para além disto, um site de *e-commerce* também pode aumentar o envolvimento do consumidor ao usar ferramentas como suportes *online*, sites da empresa e o email (Bidgoli, 2002). Outro benefício do comércio eletrónico, é a redução significativa nos custos da produção e distribuição, em que esta redução de custos, tem vindo a ser um objetivo fulcral na maioria dos projetos de TI desde o desenvolvimento dos computadores (Chen, 2005).

No entanto, o maior valor que o *e-commerce* pode trazer, é a possibilidade de absorção dos compradores através do *e-procurement* eficaz, resultante de informações melhores, e decisões mais informadas na seleção de fornecedores e produtos, planeamento e previsões, preços mais competitivos, melhores condições de entrega e maior qualidade de produto (Kalakota et al., 1999). O facto do *e-commerce* possibilitar negócios perante o mundo inteiro, sete dias por semana e vinte e quatro horas por dia, é uma vantagem enormíssima que se deve ao estarmos presentes no mundo *online* (Bidgoli, 2002).

No entanto, para Warkentin (2002), o aspeto mais importante que advém do *e-commerce Business-to-Business* (B2B) é a facilidade em fornecer soluções. Uma solução de *e-commerce* B2B bem sucedida, equivale a uma combinação de eficiências transacionais, aquisição de informações, seleção de parceiros, boa gestão de relações, bom design, planeamento e tomada de decisão.

O *e-commerce* torna-se numa ferramenta de fácil alcance devido ao número elevado de tecnologias digitais que permitem as comunicações eletrónicas. Estas tecnologias incluem a comunicação via internet, telemóveis e media (Chaffey, 2002).

O crescimento da importância do *e-commerce* tem sido significativo. Milhares de empresas criaram novos mercados e novas oportunidades globalmente. Sendo possível observar um impacto no consumo médio, e na explosão de conteúdo digital disponível e na infinidade de novos sites de compras e vendas. A competição intensa nos mercados eletrónicos e o crescimento dos mercados B2B com base na internet, tornaram o *e-commerce* deveras essencial e desafiador (Warkentin, 2002).

Uma nova geração de serviços encontra-se agora disponível, devido à presença constante na internet, como os padrões abertos do *extensible Markup Language* (XML), soluções baseadas em fornecedores de terceiros, a sua rápida implementação e custos baixos de manutenção dos sistemas atuais (Gallaughier & Auger, 1997). Estes avanços relativos ao *e-commerce*, levaram à mudança do pensamento das empresas, aumentando dramaticamente as previsões para o *e-commerce* global. O alcance global do mesmo, combinado com uma redução nos custos de transação, permite a aglomeração da procura, criando um mercado com novos produtos de nicho. Existem empresas que utilizam o *e-commerce* para a aglomeração da procura, como por exemplo as companhias aéreas que vendem lugares disponíveis até ao último minuto, criando assim um novo mercado, que entrega valor ao consumidor (Chen, 2005).

No mundo atual dos negócios, a próspera tecnologia do *e-commerce*, gera uma revolução no sistema de circulação. Esta quebra as barreiras de tempo e espaço, altera os padrões do comércio, melhora a

circulação das mercadorias, capital e informação, e faz com que as empresas tenham uma vantagem sobre as outras, reduzindo o custo de produção eficazmente. Alcançando assim resultados melhores, mais rápidos e com custos menores (Qin, 2009).

O papel dos consumidores na adoção do *e-commerce* B2C demonstra-se significativo tanto na perspectiva empírica como na teórica (Elliot, 2002). Hoje em dia, as empresas deveriam elaborar os mesmos esforços no que concerne às relações com os seus clientes e aos seus canais de distribuição. Desta forma, o marketing é essencial para se ter em consideração as questões dos consumidores, que estão relacionadas com a adoção de novos produtos tecnológicos (Venkatesh & Brown, 2001).

Para além da criação de novos canais de distribuição e marketing, é provável que o maior impacto económico no futuro do *e-commerce* consista na criação de novos produtos ou da transformação radical dos existentes e da consequente criação de novos mercados (Chen, 2005).

Em suma, o *e-commerce* apresenta uma oportunidade enorme para as empresas embarcarem em novos desafios, assim como novas maneiras de gerirem os seus negócios. Novas tecnologias podem ser utilizadas pelas organizações de maneira a estas alcançarem vantagens competitivas, transformando as suas relações com os consumidores e com os fornecedores, encorajando negócios globais e a redesenhar as suas organizações (Elliot, 2002). A definição utilizada neste projeto de investigação para o *e-commerce* segue a ótica de raciocínio de (Chaffey, 2002), em que o *e-commerce* vai muito mais para além do que transações eletrónicas entre as organizações e os consumidores, uma vez que inclui todo o processo de pré e pós-venda de atividades ao longo da cadeia de abastecimento.

2.1.2. *E-Commerce* e *E-Business*

De acordo com a *International Business Machines* (IBM), que foi uma das primeiras empresas a usar o termo em 1997 para promover os seus serviços, o *e-business* é “*the transformation of key business processes through the use of Internet Technologies*” (cit. por Chaffey, 2002, p.13).

O comércio internacional é definido como a troca de matérias-primas em larga escala entre diferentes países. Por associação, o *e-commerce* pode incluir o meio eletrónico para esta troca. Assim, o *e-commerce* internacional pode ser definido como a troca de produtos numa grande escala entre diferentes países usando um meio eletrónico. Por outro lado, este género de negócio é definido numa perspectiva comercial. Desta forma, o *e-business* pode ser definido como os processos ou áreas envolvidas na administração e operação de uma organização que é de natureza eletrónica ou digital.

Estão incluídas então atividades comerciais diretas, como marketing, vendas e gestão de recursos humanos, atividades indiretas como a reengenharia de processos de negócios, gestão de mudanças e a integração dos processos e atividades dos negócios (Tassabehji, 2003).

Apesar do *e-commerce* e do *e-business* serem frequentemente utilizados como sinónimos, a distinção entre estes dois conceitos reside na gama mais ampla de processos que o *e-business* incorpora (Combe, 2006). Estes dois termos apresentam características que os diferenciam um do outro. Uma das distinções, de acordo com Chaffey (2002), é que o *e-commerce* refere-se a todos os tipos de transações eletrónicas feitas entre organizações e *stakeholders*, quer sejam elas financeiras, devoluções, informações ou outros serviços. Enquanto que o *e-business* é aplicado como um termo abrangente, que engloba o *e-commerce*, mas também todas as outras transações eletrónicas dentro de uma organização. No ponto de vista de Combe (2006), estas transações estão relacionadas com a aquisição de matérias-primas, à logística, à gestão da cadeia de abastecimento, aos pagamentos, ao controlo de stock e à verificação de pedidos.

A compreensão do *e-commerce* engloba aspetos relacionados com a infraestrutura socioeconómica, de tecnologia, de telecomunicações e comercial num nível macro ambiental. Por outro lado, o *e-business* está mais relacionado com o nível micro da empresa, podendo ser definido como os processos ou áreas envolvidas na gestão e operação de uma organização que são de natureza eletrónica ou digital. Apesar de serem diferentes, tanto um como o outro, são altamente integrados e dependentes um do outro (Tassabehji, 2003).

Bidgoli (2002) afirma que o *e-commerce* é o ato de fazer compras eletronicamente e vender produtos/serviços na internet, enquanto que o *e-business* compreende qualquer transação eletrónica, que acaba por incluir também o *e-commerce*. O *e-business* engloba todas as atividades que uma empresa utiliza para vender e comprar serviços ou produtos, usando computadores e tecnologias de comunicação, incluindo uma série de atividades relacionadas como por exemplo, compras *online*, automatização da força de vendas, gestão da cadeia de abastecimento, sistemas de pagamentos eletrónicos e gestão de pedidos. Os sites de *e-commerce* ou são puros *e-business*, como por exemplo a *Amazon.com*, ou representam uma presença de *e-commerce*, como ocorre por exemplo com as lojas *Walmart*. Alguns sites de *e-commerce* vendem produtos, e outros vendem serviços como consultoria. Desta forma, qualquer organização pode ter uma presença de *e-commerce*, mas isso não implica, necessariamente, que se trate de um *e-business*.

Para Chen (2005), o *e-business* refere-se à condução de negócios na internet, não apenas a comprar e a vender, mas também a atender clientes e a colaborar com parceiros de negócio. Para este autor, o *e-commerce* foca-se na compra e venda, sem incluir qualquer tipo de atividade comercial, como por exemplo o atendimento ao cliente, colaborações com parceiros e comunicação dentro da organização.

De facto, também outros autores referem que o *e-business* tem uma definição mais abrangente do que o *e-commerce*, pois este não se refere apenas à venda de produtos e serviços, mas também à condução de todos os tipos de negócios *online* como por exemplo, atender às necessidades dos clientes, fazer parcerias, entregar o *e-learning* e conduzir transações eletrónicas dentro da organização (Turban et al., 2015).

De acordo com Tassabehji (2003), apesar dos dois termos poderem ter significados diferentes, eles foram criados por departamentos de marketing com o intuito de vender um conceito, porque a verdade é que não existe uma definição única tanto para o *e-commerce* como para o *e-business*. Desta forma, é necessário definir estes termos perante o ambiente em que nos encontramos, pois no fundo eles têm um significado muito semelhante.

Na presente dissertação, tanto o *e-commerce* como o *e-business* irão ser abordados como similares, pois o intuito da mesma é obter uma perspetiva mais ampla acerca do *e-commerce* perante as organizações inseridas no canal *online*, tendo em consideração que muitos autores consideram estes conceitos deveras semelhantes.

2.1.3. Classificação do *E-Commerce* pela Natureza das Transações ou Interações

Uma possível classificação do *e-commerce*, concerne no tipo de transações e dos membros da transação. De acordo com Turban et al. (2015), os diferentes tipos de transações feitas no *e-commerce* e as que têm maior impacto são:

- O *Business-to-Business* (B2B) refere-se às transações feitas entre organizações. “*Today about 85% of EC (E-Commerce) volume is B2B*” (cit. por Turban et al., 2015). Este é o maior setor de *e-commerce* no mercado. Os *websites* não fornecem apenas informação em relação ao *e-commerce*, como também podem facultar informações comerciais e *links*, *links* para fontes de financiamento de negócios eletrónicos e para as diretivas dos mesmos. Temos o exemplo da Dell, “*Dell buys most of its parts through e-commerce, and sells its products to businesses (B2B) and individuals (B2C) using e-commerce*” (cit. por Turban et al., 2015, p.10).

- O *Business-to-Consumer* (B2C) inclui transações de retalho de produtos/serviços para clientes finais ou para clientes que podem ser uma empresa. “*The typical shopper at Amazon.com is of this type. Since the sellers are usually retailers, we can also call this type e-tailing*” (cit. por Turban et al., 2015, p.10).
- O *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) é quando uma organização vende determinado produto/serviço a outra organização, em que depois essa última entidade vende ou oferece o produto/serviço a indivíduos que podem ser os próprios consumidores ou empregados. Temos o exemplo da *godiva.com* “*The company sells chocolates directly to business customers. Those businesses may then give the chocolates as gifts to employees or business partners.*” (cit. por Turban et al., 2015, p.11).
- O *Consumer-to-Business* (C2B) refere-se quando as pessoas usam o C2B para venderem produtos ou serviços através da internet a indivíduos ou organizações. Alternativamente, os indivíduos utilizam o C2B para licitarem produtos ou serviços.
- O *Intrabusiness E-Commerce* refere-se às transações por parte do *e-commerce* entre departamentos organizacionais e indivíduos.
- O *Business-to-Employees* (B2E) compreende a entrega de serviços, informações ou produtos das organizações para os seus colaboradores.
- O *Consumer-to-Consumer* (C2C) refere-se aos consumidores individuais que vendem ou compram diretamente a partir de outros consumidores, como por exemplo indivíduos a venderem os seus bens pessoais como computadores ou instrumentos musicais.
- O *Collaborative Commerce* consiste nas atividades *online* e comunicações realizadas por entidades que querem atingir o mesmo objetivo. Esta transação pode verificar-se quando parceiros de negócios desejam desenhar ou desenvolver um novo produto em conjunto.
- O *E-Government* é uma agência que faz parte do governo que compra ou fornece produtos, serviços ou informações de ou para negócios (G2B) ou também de ou para cidadãos.

2.1.4. Inter-relações entre *E-Commerce* e a Estratégia de Negócios

No ponto de vista de Pires & Aisbett (2003), a adoção do *e-commerce* pode levar a consequências bastante complexas na estratégia das organizações. Por isso, é importante analisar as áreas da distribuição, segmentação de mercado e redes de negócio, três áreas de impacto que, respetivamente,

podem afetar as análises internas, de mercado e da concorrência. Estas são áreas que servem para justificar o porquê das estratégias de marketing e organizacionais precisarem de ser reajustadas de forma interdependente com as estratégias de adoção do *e-commerce*.

- **Distribuição:** O canal de marketing deve ser elaborado e gerido de maneira a garantir que a distribuição se faz conforme as necessidades dos clientes. O papel dos intermediários que são encarregues desta distribuição é crucial para o sucesso da estratégia geral das organizações. Visto que, bons intermediários adicionam valor ao negócio através dos seus conhecimentos e das relações com os mercados locais. Desta forma, o *e-commerce* pode facilitar relacionamentos de longo prazo com os intermediários, o que permite que a informação relativa a bases de dados e processos contribua para relacionamentos mais próximos com os clientes. Importante referir que esta tecnologia também pode vir a substituir os intermediários tradicionais, permitindo assim o contacto direto entre comprados e fornecedores, causando a desintermediação. Embora a adoção desta tecnologia possa reduzir os custos de transação, também tem de se ter em atenção à contribuição dos intermediários para o valor acrescentado do negócio, podendo a desintermediação resultar negativamente.
- **Segmentação de Mercado:** O *e-commerce* tem o potencial de ampliar mercados existentes para um nível global e também criar novos. Apesar do acesso eletrónico não ser universal, o comércio eletrónico é apenas um subconjunto do mercado global. Por isso, é importante percebermos se este subconjunto é maior do que o mercado potencial para uma empresa, pois para além do canal *online*, os fatores culturais, fiscais e legais, são também importantes para perceber a projeção que um negócio pode vir a ter em determinados mercados. Relativamente à segmentação do B2B, existe pouco consenso conforme o que é, como, quando e porque razão deve ser feito. A segmentação de mercado está relacionada com as necessidades organizacionais, recursos e atitudes de compra, em que todas estas atividades são dinâmicas e requerem reavaliações sucessivas e oportunas. Com o *e-commerce* a ganhar cada vez mais notoriedade nos negócios, a taxa de adoção do mesmo foi proposta como um fator de segmentação. É preciso ter em atenção quando uma organização decide utilizar o fator de segmentação de *e-commerce*, pois se este for aplicado quando uma empresa já está a segmentar determinados segmentos de mercado, usando outros critérios, alguns clientes podem vir a ser alocados em mais que um segmento. Alocar o mesmo cliente a estratégias diferentes, arrisca a alocação incorreta dos esforços de marketing e por fim, o uso ineficiente dos recursos do negócio.

- Redes de Negócio: O acesso global à *informação* e à *Information and Communication Technology* (ICT), que proporcionou a ascensão e uso do *e-commerce*, tem vindo a demonstrar que tanto a dimensão como a localização são irrelevantes. Este cenário é desafiado através do desenvolvimento do *e-consortium*, “*in which a set of organizations... create an online entity in an area in which their individual strengths can be better leveraged to create value*” (cit. por Plant, 2000 p.23), e de trocas feitas por compradores *online*, também conhecido como *e-procurement*. Estes conceitos são criados com o propósito de comprar em grandes quantidades para que os preços diminuam. Desta forma, grandes empresas concorrentes, podem unir-se para aumentar a eficiência e otimizar os sistemas de compras, enquanto simultaneamente ganham melhor controlo sobre as cadeias de abastecimento da indústria. Isto envolve reduzir preços, reduzir o número de fornecedores que são capazes de facultar grandes quantidades e por fim, coagir os fornecedores a adotarem o *e-commerce*. Embora o *e-commerce* possa não significar o fim para as pequenas empresas, as empresas que operam no mercado industrial vão precisar de se realinharem às novas estruturas de redes de negócio. A desintermediação, segmentação de mercado e o realinhamento das redes de negócio ilustram, portanto, a influência recíproca entre a adoção do *e-commerce* e das estratégias internas, de mercado e de concorrência. Isto vem enaltecer a necessidade das estratégias de negócio adotarem o *e-commerce*, de maneira simultânea e interdependente da análise interna, mercado e concorrência.

É possível então retirar que o *e-commerce* tem um impacto na posição competitiva das empresas. Determinar se uma empresa deve elaborar uma nova estratégia para a sua participação no mercado comercial pós *e-commerce*, manter as estratégias existentes inalteradas ou simplesmente incrementar as existentes com a utilização dos recursos relativos ao *e-commerce*, é uma decisão quase ignorada na literatura (Pires & Aisbett, 2003).

Uma das maiores características do *e-commerce* é que este facilita a criação de novos modelos de negócio. Diferentes modelos de negócio relacionados com o *e-commerce* são possíveis, dependendo da organização, da indústria e entre outros (Turban et al., 2015). Os modelos de negócio são certamente um dos tópicos mais discutidos no *e-commerce*. Uma das barreiras mais mencionadas, relativamente ao *e-commerce*, é a falta de modelos de negócio amadurecidos. Assim, têm surgido novos modelos de negócio relacionados com o *e-commerce*, o que requer uma evolução paralela das tecnologias de suporte, de forma a permitir a implementação eficiente dos processos e serviços requeridos (Warkentin, 2002).

2.2. Modelos de Negócio

O estudo dos modelos de negócio vai revelar-se deveras importante para a presente dissertação, visto que este conceito tem causado impacto ao longo dos anos nas organizações. A sua evolução tem dependido de vários aspetos, nomeadamente do aumento progressivo das tecnologias, mais especificamente, a internet e o *e-commerce*. Portanto, será abordada a sua origem, definição, respetivos componentes e tipos de modelos de negócios existentes e os que predominam, tendo em consideração a ótica de vários autores.

2.2.1. Origem e Definição de Modelos de Negócio

Apesar dos modelos de negócio fazerem parte do comportamento comercial e económico desde os tempos pré-clássicos (Teece, 2010), o conceito do modelo de negócio começou a ganhar notoriedade com o aparecimento da internet nos anos 90 (Amit, Massa, & Zott, 2011) e com a adoção do *e-commerce* (Demil & Lecocq, 2010), apesar de que este possui longos antecedentes (Baden-Fuller & Morgan, 2010). A conceção do modelo de negócio tornou-se numa tarefa fundamental para os empreendedores que pretendem criar novas organizações, mas também crucial e desafiadora para os gestores que têm como responsabilidade redesenhar o seu antigo modelo de negócio de forma a adequá-lo para os desafios futuros (Zott & Amit, 2010).

Estudos anteriores analisaram os modelos de negócio através de um ponto de vista estático. No entanto, a visão estática tem limitações para descrever a natureza evolutiva do modelo de negócio. Desta forma, a evolução do modelo de negócio deve ser vista como um processo de ajustes, que engloba mudanças intencionais e emergentes, que tanto podem ser entre e dentro dos seus componentes principais (Demil & Lecocq, 2010). Segundo Lee (2015), do ponto de vista evolutivo, um modelo de negócio envolve a identificação de oportunidades, análise e design, implementação e processos de inovação. Numa perspetiva evolutiva do modelo de negócio, este pode transformar-se ao longo do tempo, e a sua evolução é demonstrada através do ajuste dinâmico dos seus componentes em interação com o ambiente.

Perante a literatura de vários académicos e a *business media*, os modelos de negócio podem ter várias classificações diferentes, e nenhuma destas pode ser considerada como uma definição universal deste conceito (Tassabehji, 2003); (Morris et al., 2005); (Amit et al., 2011). A falta de clareza na definição do que é um modelo de negócio representa uma fonte potencial de confusão, acabando-se por promover a dispersão em vez da convergência de perspetivas, levando à obstrução do progresso acumulativo da pesquisa sobre modelos de negócio (Amit et al., 2011). Para além da sua definição, não houve

nenhuma tentativa em dar prioridade a questões críticas de pesquisa relacionadas com os modelos de negócio. Surpreendentemente, não se tem vindo a dar muita atenção aos modelos de negócio, em que a maioria do trabalho publicado, é focado nos modelos baseados na internet (Morris et al., 2005). Analogamente, Amit et al. (2011) afirmam que num total de 49 estudos conceituados, em que o modelo de negócio é claramente definido, quase um quarto dos estudos estão relacionados com o *e-business*. Teece (2010) acrescenta que embora os modelos de negócio tenham sido essenciais para o comportamento económico e comercial desde os tempos pré-clássicos, o conceito do modelo de negócio tornou-se predominante com o aparecimento da internet em meados de 1990, e foi após o crescimento da internet e do *e-commerce* que houve a necessidade de clarificar o conceito de modelo de negócio.

Na perspetiva de Amit et al. (2011), a pesquisa relativa à área dos modelos de negócio tem sido discutida em volta do conceito (1) *e-business* e o uso de informação tecnológica nas organizações, tendo ganho ao longo do tempo uma relevância notória, em que Timers (1998) define um *e-business model* como “*an architecture for the product, service and information flows, including the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues*”; (2) problemas estratégicos, como a criação de valor, vantagem competitiva e a performance da empresa; e por fim, (3) inovação e gestão tecnológica. Vários *frameworks* têm sido sugeridos para a classificação de diferentes tipos de modelos de negócio de *e-business* (Alt & Zimmermann, 2001).

Para vários autores, os modelos de negócio podem ter vários significados diferentes, podendo ser referidos como uma arquitetura (Morris et al., 2005; Dubosson-Torbay et al., 2002; Timers, 1998; Osterwalder & Pigneur, 2002), uma descrição (Applegate, 2001) um design (Morris et al., 2005), um padrão (Brousseau & Penard, 2006), uma estrutura (Afuah, 2014), um modelo estrutural (Amit & Zott, 2001), um plano (Amit & Zott, 2001), um método (Afuah & Tucci, 2001) e uma representação (Morris et al., 2005). A tabela seguinte foi elaborada na ótica de vários autores, com o intuito de perceber melhor no que consiste um modelo de negócio.

Tabela 1 - O que é um Modelo de Negócio

Autores	Definição	O Foco da Análise Inclui	Noção de Modelo	Exemplos
Teece (2010)	<i>"How a firm delivers value to customers and converts payment into profits"</i>	Relaciona a inovação do modelo de negócio à inovação técnica.	Tipos, Modelos	<i>Netflix online</i>
Zott & Amit (2010)	<i>"... a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries."</i>	Enfatiza as interdependências para além dos limites das organizações. Um bom design requer conteúdo, estrutura e administração.	Tipos	<i>eBay, Inditex</i>
Williamson (2010)	<i>"... cost innovation business model offers advantages in radically new ways meaning more for less"</i>	Como é que os modelos de negócio de baixo custo da China funcionam.	Modelos a seguir	<i>Shanghai Zhenhua Port Machinery</i>
Gambardella & McGahan (2010)	<i>"Business model is mechanism for turning ideas into revenue at reasonable cost"</i>	Inovação do modelo de negócio em setores de alta tecnologia, que permitem que pequenas empresas consigam capitalizar as suas ideias.	Modelos em escala ou descrições abreviadas	<i>Google, Apple, Ideo</i>
Itami & Nishino (2010)	<i>"... business model is a profit model, a business delivery system and a learning system"</i>	Coloca como centro da organização a aprendizagem e tem uma classificação de acordo com os sistemas das organizações.	Modelos e Organismos Modelo	<i>Toyota e Google</i>
Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega (2010)	<i>"A value system plus a value constellation"</i>	Um modelo de negócio que se baseia entre o lucro e a caridade.	Modelos	<i>Grameen Bank + Telenor</i>
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	<i>"The logic of the firms, the way it operates and how it creates value for its stakeholders"</i>	Interfaces entre modelo de negócio, estratégia e tática.	Modelos capazes de manipulação	<i>Ryanair</i>
Demil & Lecocq (2010)	<i>"The way activities and resources are used to ensure sustainability and growth"</i>	A dinâmica de um modelo de negócio varia de acordo com o tempo.	Organismos de Modelo	<i>Arsenal FC</i>
Rouselle & Mangematin (2010)	<i>"Cross roads of competence and consumer needs"</i>	Portfólios de modelos de negócios.	Receitas	Empresas Francesas de Biotecnologia

Fonte: Baden-Fuller & Morgan (2010), p.158 - Adaptado

Morris et al. (2005) definem um modelo de negócio como *"A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets."*

Shafer, Smith, & Linder (2005) começam por definir o conceito negócio, em que este se especifica em criar valor e a obter retornos desse mesmo valor, enquanto que modelo, é simplesmente uma representação da realidade. Ao combinar estes dois conceitos, temos então a definição de modelo de negócio, em que esta é uma representação da lógica principal subjacente de uma empresa e das opções estratégicas para criar e obter valor numa rede de valor. Analogamente, Osterwalder & Pigneur (2010) afirmam que um modelo de negócio descreve a lógica como uma organização cria, captura e entrega valor.

Para Amit & Zott (2001) *“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”*.

Afuah & Tucci (2001) afirmam que um modelo de negócio refere-se ao valor que a organização oferece aos seus clientes; aos serviços que vão oferecer ao segmento de clientes; ao lucro que vai ser gerado; às fontes de receita; aos preços que atribuem ao valor oferecido aos clientes; às atividades que ele vai desempenhar; aos recursos em que essas atividades se baseiam; o que uma empresa deve fazer para sustentar todas as vantagens competitivas que possui; e medir, o quão bem estes elementos do modelo de negócio podem ser implementados. Complementarmente, para Teece (2010), a essência de um modelo de negócio concerne na definição de como a empresa vai entregar valor aos seus clientes. Um bom modelo de negócio irá proporcionar valor para o consumidor e gerar lucro para a companhia. Desta forma, sem ter um modelo de negócio bem definido, os inovadores vão falhar na entrega e na captura de valor.

Um modelo de negócio provisório ou inicial deve ser avaliado de acordo com o ecossistema de negócios e também em relação a como pode evoluir. Teece (2010) define algumas questões que devem ser consideradas aquando a elaboração de um modelo de negócio:

- Como é que o produto ou serviço traz utilidade para o consumidor? Como é que é provável que este seja usado? Na medida em que a inovação exige a entrega de certos complementos, esses complementos já se encontram disponíveis para o consumidor com a conveniência e preço que é desejável?;
- Qual é a verdade que os consumidores realmente valorizam e como é que o serviço/produto da empresa irá satisfazer essas necessidades? O que é que o cliente pode pagar para receber determinado valor?;
- Qual é o tamanho do mercado? O produto/serviço é apropriado para sustentar um mercado de massas?;

- Já existem ofertas alternativas no mercado? Como é que a oferta é superior?;
- Como se comporta, qual tem sido a evolução e quais as tendências da indústria? Surgiu um modelo de negócio dominante?;
- Quais são as estruturas contratuais necessárias para combinar as atividades que devem ser executadas para entregar valor para o consumidor?;
- Quanto custará proporcionar o produto/serviço? Como é que esses custos se vão comportar tendo em conta que outros fatores podem vir a alterar-se?;
- Qual é a natureza do regime de apropriabilidade? Como é que os imitadores poderão ser afastados e como é que o valor deve ser entregue, precificado e indicado ou comunicado aos clientes?

No contexto do modelo de negócio, a inovação não se refere apenas aos produtos, à sua produção, aos seus processos, aos seus canais de distribuição e mercados, mas também aos mecanismos de troca e à arquitetura da transação, i.e., ao modelo de negócio (Amit & Zott, 2001). A noção do modelo de negócio também se baseia em argumentos que são centrais para a estrutura da cadeia de valor (Porter & Millar, 1985), em particular, nas ideias de que os processos (por exemplo, as cadeias de atividades) e as múltiplas fontes de valor (por exemplo, através da diferenciação de custos) são importantes. O modelo de negócio não demonstra apenas a conceção de um produto até à sua venda, mas descreve também as etapas que são executadas para concluir as transações (Amit & Zott, 2001). Os consumidores podem ter um papel muito importante, pois o facto das organizações fornecerem informações eletrónicas em tempo real, permite que os clientes participem no processo de criação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Assim, os clientes podem trabalhar com a empresa de maneira a perceberem melhor as suas necessidades. É por isso que os modelos de negócio pertencentes a uma empresa que explora uma oportunidade de negócio, por norma, costumam ser centrados nos seus clientes ao nível, por exemplo, da elaboração do seu design, podendo assim ter a capacidade de criar ainda mais valor para alguns consumidores (Amit & Zott, 2001). Esta abordagem de cocriação entre empresas e os seus clientes é um aspeto importante para muitas empresas e diversas indústrias. Os consumidores estão cada vez recetivos a ter um papel importante no desenvolvimento de novos produtos, querendo assim interagir e “cocriar” o processo de geração de valor, fazendo deste modo parte do processo de tomada de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ramaswamy (2009) p.37

¹ O regime de apropriabilidade é definido no âmbito do conhecimento e inovações puderem ser protegidos dos imitadores.

afirma “*Once leaders recognize interactions among individuals everywhere in the system as the new locus of value creation, it stands to reason that organizations must be designed to function around them.*” O conceito de cocriação foi desenvolvido e promovido por Prahalad & Ramaswamy (2004), e depois aplicado e discutido profundamente na literatura por vários autores (Ramaswamy, 2009).

Um modelo de negócio também pode ser definido como a organização do produto, fluxos de serviços e informações, fontes de receita e benefícios para os fornecedores e consumidores (Combe, 2006). Um modelo de negócio descreve a maneira de como um negócio é feito, de maneira a este gerar lucro e a criar valor. Isto é alcançado quando são delineados objetivos organizacionais. Um aspeto chave, é atrair um número de clientes suficiente para comprar os produtos ou serviços da organização de modo a atingir-se o *breakeven*. Warkentin (2002) afirma “*Enterprises can only become an effective link in a leading value chain by reconceptualizing the company as a collection of business operations and processes, by reshaping corporate structures around modern business processes and by making their internal processes align with and support the integrated value-chain.*”. Isto exige que novos modelos de negócios sejam criados, de maneira a que se crie uma nova forma de entregar valor aos clientes. A elaboração de novos modelos de negócio resulta na prática de abstração e representação de um negócio para uma melhor compreensão e comunicação (Warkentin, 2002). Portanto, na perspectiva do *design thinking*, a inovação tornou-se nada menos do que uma estratégia de sobrevivência para as empresas, uma vez que estas não se podem limitar apenas à introdução de novos produtos, mas também de novos processos, serviços, formas de interação, comunicação e colaboração com os clientes. Estas tarefas são centradas no ser humano, algo no qual os designers trabalham todos os dias. A evolução natural do design para o *design thinking* reflete o reconhecimento crescente por parte das empresas acerca do design como elemento central nos processos de negócio e de gestão (Brown & Katz 2011). Nas palavras dos mesmos autores (p.381) “*A competent designer can always improve upon last year’s widget, but an interdisciplinary team of skilled design thinkers is in a position to tackle more complex problems*”.

Para Amit et al. (2011), no que concerne à gestão da tecnologia e da inovação, o modelo de negócio é visto principalmente como um mecanismo que conecta a tecnologia inovadora de uma empresa com as necessidades do cliente ou outros recursos da empresa. O modelo de negócio, na sua essência, incorpora a arquitetura organizacional e financeira de um negócio, visto que faz suposições implícitas sobre os clientes, sobre o comportamento das receitas e dos custos, sobre as necessidades dos consumidores e sobre as respostas prováveis dos concorrentes. O modelo de negócio descreve a lógica

necessária para obter lucro, e estando esta adotada, ele define como é que uma empresa se deve posicionar no mercado (Teece, 2010).

Na perspectiva de Tassabehji (2003), o modelo de negócio é uma forma de fazer negócios, onde uma organização consiga sustentar-se a si própria no curto prazo, e desenvolver e crescer no médio/longo prazo. Visto que um modelo de negócio bem-sucedido, irá, no longo prazo, entregar uma vantagem competitiva à organização na indústria, providenciando assim mais lucro, em comparação com a sua concorrência. Na mesma linha de pensamento, Casadesus-Masanell & Ricart (2010) afirmam que as organizações podem competir entre si através dos seus modelos de negócio. Assim Markides & Charitou (2004), declaram que o modelo de negócio é uma fonte potencial de vantagem competitiva. Desta forma, a novidade apresentada pelos novos modelos de negócio mais eficazes, pode resultar numa criação maior de valor (Morris et al., 2005) e substituir as formas antigas ou tradicionais de fazer as coisas, para que a empresa se possa tornar no modelo a seguir enquanto não é ultrapassada pela próxima geração de empreendedores (Magretta, 2002).

Os modelos de negócio podem assumir um papel crucial no que toca à performance da organização (Amit et al., 2011). Afuah & Tucci (2001) propõem que o modelo de negócio explique a vantagem competitiva e o desempenho da empresa definindo-o como “*the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customer better value and to make money doing so*” (citado por Amit et al., 2011, p.14).

Para Elliot (2002) “*Business models specify the relationships between different participants in a commercial venture, the benefits and costs to each and the flows of revenue.*”. As estratégias dos negócios especificam como é que um modelo negócio pode ser aplicado perante o mercado existente, de maneira a diferenciar a empresa dos seus concorrentes, como por exemplo através da competição com custos mais baixos.

De acordo com Morris et al., (2005), um modelo de negócio encoraja um empreendedor a (1) conceituar o risco como um conjunto inter-relacionado de escolhas estratégicas; (2) procurar relações complementares entre elementos através de combinações únicas; (3) desenvolver conjuntos de atividades em torno de uma estrutura lógica; e (4) garantir a consistência entre elementos de estratégia, arquitetura, economia, crescimento e intenções de saída. Assim, o modelo de negócio é uma forma simples para a delimitação e organização de decisões que tem de ser tomadas provenientes à incerteza inicial.

Citado por Tassabehji, 2003, p.154 “... *some academics, such as Afuah and Tucci and Mahadevan, have suggested a framework where a business model can be divided into three major areas that impact on the sustainability and growth of an e-commerce business*”. As três áreas referidas são o fluxo de receitas, o fluxo de valor e o fluxo logístico, nenhuma destas áreas funciona sozinha, uma vez que cada uma interage e tem impacto nas outras, como pode ser observado na seguinte Figura 1. Como por exemplo, ao possuímos um fluxo logístico bem organizado, isso vai ajudar a criar valor para os consumidores e conseqüentemente gerar lucro para a empresa.

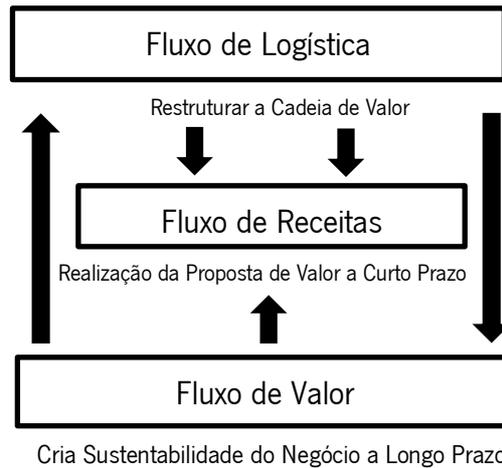


Figura 1 - Três fatores a considerar nos modelos de negócio

Fonte: Tassabehji, 2003 p.154 – Adaptado

Nas palavras de Afuah & Tucci (2001), é através do modelo de negócio que uma empresa usa os seus recursos da melhor maneira, em que o principal objetivo é oferecer valor aos seus clientes e fazer esta entrega de valor, melhor que os seus concorrentes. O modelo é que vai permitir que uma empresa tenha, a longo prazo, uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho melhor do que os seus rivais.

Nos dias de hoje, muitas empresas não tem um modelo de negócio bem definido e isso vai originar a falhas na entrega de valor aos seus clientes. Na perspectiva de Mcgrath (2010), as empresas falham muitas vezes na percepção de valor na ótica dos seus clientes. Desta forma, a construção do modelo negócio oferece oportunidades e questões intrigantes que levam a um uso mais eficiente dos recursos da empresa, o que por sua vez vai conduzir a uma melhor percepção do que o cliente deseja e prefere Mcgrath (2010).

Apesar das novas tecnologias terem associadas a si várias mudanças, como permitirem novos modelos de negócio e a possibilidade de abertura de novos mercados, os vários problemas e leis relacionadas com os tempos mais antigos permanecem válidas e têm de ser tomadas em consideração para evitar

problemas. Como Shapiro & Varian (1999) afirmavam “*Technology changes, economic laws do not*”. No geral, os modelos de negócios contribuem para a pesquisa contínua de uma nova unidade de análise e de um conceito ao nível do sistema, centrado nas atividades e focado acima de tudo no valor (Zott & Amit, 2010).

Na presente dissertação, a definição adotada para o conceito de modelo de negócio será a de Osterwalder & Pigneur (2010), Zott & Amit (2010) e a de Teece (2010) focando-se estas na centralização do valor para o consumidor. Sucintamente, o modelo de negócio é então composto por vários elementos, e é através dos mesmos que é possível ser feita a criação, entrega e obtenção da proposta de valor.

2.2.2. Componentes do Modelo de Negócio

Não existe uma única formulação no que concerne aos componentes dos modelos de negócio (Morris et al., 2005), havendo algumas diferenças a assinalar nas diferentes classificações (Amit et al., 2011), ao nível dos componentes (Morris et al., 2005), ou dos blocos que agregam os diferentes elementos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nesta dissertação adotou-se a classificação proposta por Morris et al. (2005).

Alguns autores como Osterwalder & Pigneur (2010) e Johnson, Christensen, & Kagermann (2008) optam por identificar e descrever componentes genéricos principais (*ex ante*), enquanto que outros preferem uma descrição mais casuística (Demil & Lecocq, 2010). De acordo com Siggelkow (2002) “*the advantage of an ex ante specification of core elements is that changes in these elements can be measured consistently across firms. The disadvantage of this approach is that it assumes that the same elements are equally central or core in all the firms*”. No entanto, de acordo com Demil & Lecocq (2010), ao especificarmos apenas alguns componentes principais do modelo de negócio, em que cada um inclui vários elementos subsidiários permite uma maior adequação aos casos concretos, as desvantagens da abordagem *ex ante* podem ser evitadas, e ao mesmo tempo permitir comparações entre empresas.

De forma a sintetizar os componentes de um modelo de negócio, apresenta-se na Tabela 2 por ordem cronológica, a perspetiva de vários autores, tanto as semelhanças encontradas, assim como as principais diferenças. Sendo que os componentes enunciados por cada autor variam entre os nove e apenas três. No entanto, todas as classificações pressupõe que o negócio tem como objetivo ganhos monetários (Afuah & Tucci, 2001).

Tabela 2 - Componentes do Modelo de Negócio

Autor	Componentes dos Modelos de Negócios
Timers (1998)	Arquitetura de Produto/Serviço e Fluxo de Informação; Atores envolvidos no negócio e os seus Papéis; Fontes de Receita; Estratégia de Marketing; Benefícios para os atores do negócio.
Markides (1999)	Inovação do Produto; Relação com o Cliente; Gestão da Infraestrutura; Aspetos Financeiros.
Chesbrough & Rosenbaum (2000)	Proposta de Valor; Segmentos de Mercado; Estrutura da Cadeia de Abastecimento Interna; Estrutura de Custos e Lucro Potencial; Rede de Valor; Estratégia Competitiva.
Hamel (2001)	Estratégia Central; Recursos Estratégicos; Rede de Valor; Interface do Cliente.
Applegate (2001)	Conceito; Capacidades; Valor;
Afuah & Tucci (2001)	Lucro; Valor para o Consumidor; Âmbito; Receita; Atividades Relacionadas; Implementação; Capacidades; Sustentabilidade; Estrutura de Custos.
Amit & Zott (2001)	Conteúdo de Transação; Estrutura de Transação; Administração da Transação.
Alt & Zimmermann (2001)	Missão; Estrutura; Processos; Receitas; Assuntos Legais; Tecnologia.

Shafer et al. (2005)	Escolhas Estratégicas; Criar Valor; Rede de Valor; Obter Valor.
Brousseau & Penard (2006)	Custos; Fontes de Receita; Rendimentos Sustentáveis; Produção e Troca de Bens e Serviços.
Johnson, Christensen, & Kagermann (2008)	Proposta de Valor; Lucro; Recursos-Chave; Processos-Chave.
Demil & Lecocq (2010)	Recursos e Competências; Estrutura Organizacional; Proposta de Valor.

Pela observação da Tabela 2, conseguimos constatar que o componente valor é predominante nas classificações apresentadas pelos vários autores. Para Johnson et al. (2008), um modelo de negócio consiste na interligação de quatro elementos-chave. O elemento essencial é a proposta de valor para o cliente. O segundo elemento é o lucro. O terceiro elemento são os recursos-chave que podem ser as pessoas, a tecnologia, os equipamentos, os canais e a marca. Por fim, temos os processos-chave, que permitem à empresa entregar valor de uma maneira repetível e escalável.

Perante a tentativa de estabelecer um denominador comum para a discussão do modelo de negócio, Alt & Zimmermann (2001) distinguem seis componentes genéricos de um modelo de negócio, representados na Figura 2.

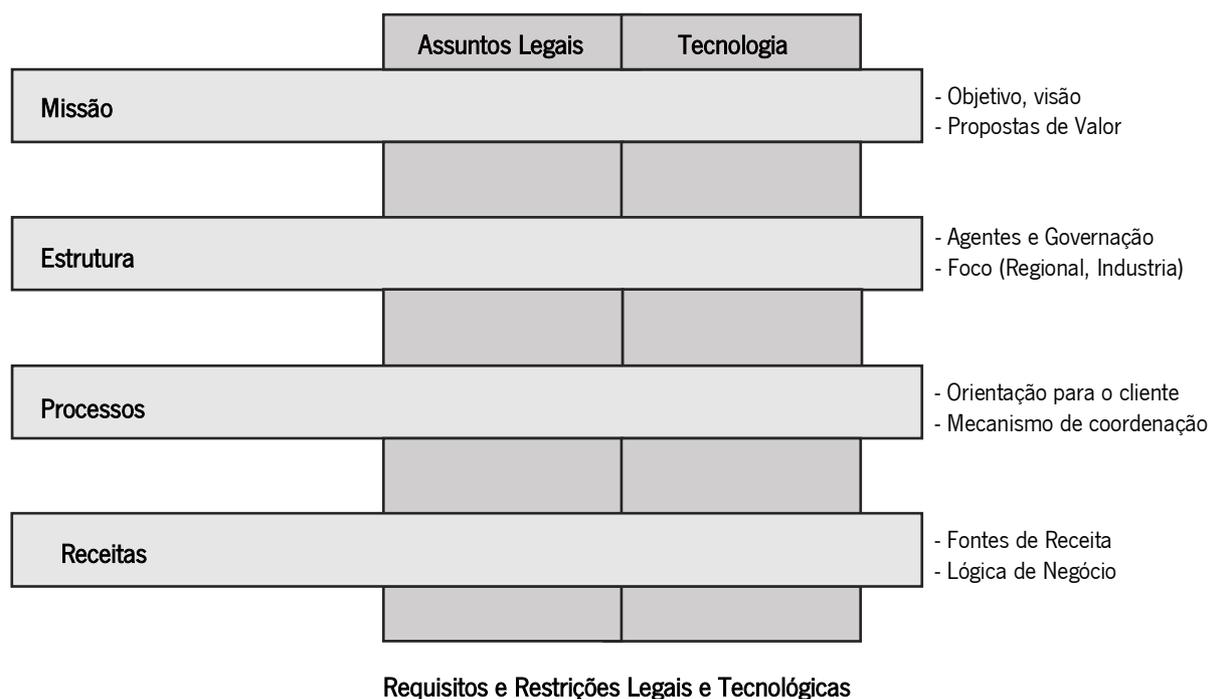


Figura 2 - Componentes Genéricos dos Modelos de Negócios

Fonte: Alt & Zimmermann 2001, p.7 – Adaptado

De acordo com a Figura 2, os seis componentes essenciais para Alt & Zimmermann (2001) para o modelo de negócio são:

- Missão – Um elemento imprescindível para o modelo de negócio é o desenvolvimento de um nível elevado de compreensão da missão, visão geral, objetivos estratégicos e da proposta de valor, incluindo as características do produto/serviço.
- Estrutura – Determina que papéis e agentes fazem parte da constituição, e que comprometem uma determinada comunidade do negócio, bem como o foco da indústria, consumidores e produtos.
- Processos – Providenciam uma visão mais detalhada da missão e da estrutura do modelo de negócio.
- Receitas – São essenciais para o modelo de negócio, em que as fontes de receita e os investimentos necessários, têm de ser cuidadosamente analisados de uma perspetiva de curto e médio prazo.
- Assuntos Legais – Têm de ser considerados em todas as dimensões dos modelos de negócio.

- Tecnologia – Denomina-se ao mesmo tempo como um facilitador e uma restrição para modelos de negócio baseados nas tecnologias.

Para Afuah & Tucci (2001), os principais componentes são o lucro potencial, o valor para o consumidor, o âmbito, as fontes de receitas, as atividades conectadas entre si, a implementação, as capacidades, a sustentabilidade e por fim a estrutura de custos.

O objetivo de qualquer empresa é gerar lucro, e para isso ser possível, a empresa tem de oferecer aos seus clientes algo que lhes acrescente valor, mas que ao mesmo tempo não seja oferecido pelos seus concorrentes. O valor para os clientes pode ser sob a forma de produtos diferenciados ou de produtos que têm um custo baixo associado. Para isto acontecer, a empresa tem de segmentar corretamente os mercados-alvo com produtos/serviços que tenham a si associados a “quantidade” certa de valor, visto que o valor não é igual para todos os consumidores. Assim, tanto o mercado como a qualidade do produto são importantes, uma vez que oferecer aos clientes certos o valor certo, é apenas uma parte da equação. Desta forma a empresa tem de estabelecer um preço adequado e oferecer valor para os clientes, e para isto acontecer, a empresa deve estabelecer atividades que sustentem o valor. Estas atividades devem ser implementadas por pessoas que tenham uma bom desempenho, o que por sua vez irá levar a um bom desempenho das atividades que entregam a proposta de valor ao cliente. Um modelo de negócio bem idealizado, ao nível dos vários componentes mencionados, tem uma probabilidade muito grande de ser lucrativo.

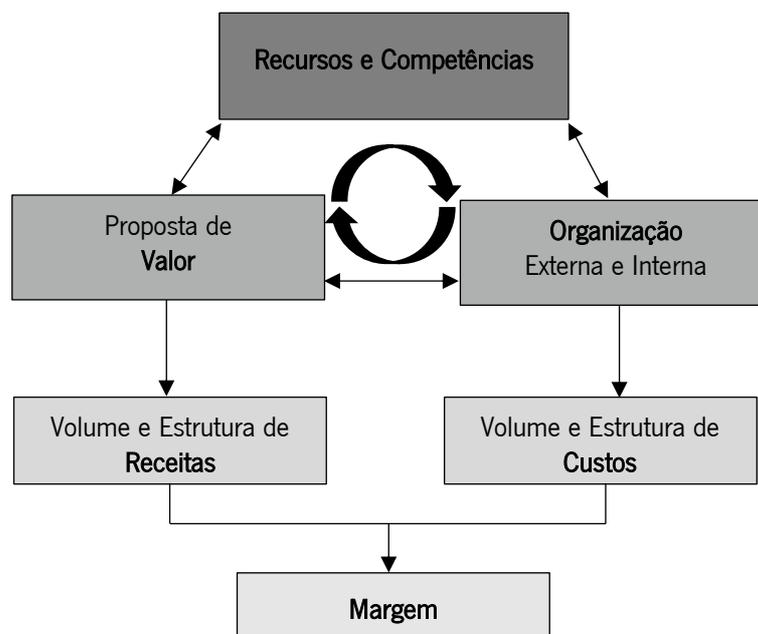


Figura 3 - Principais Componentes do Modelo de Negócios e as suas Relações

Fonte: Demil & Lecocq (2010), p.234 – Adaptado

De acordo com a Figura 3, para Demil & Lecocq (2010), a dinâmica do modelo de negócio advém da interação entre os principais componentes do modelo, os recursos, a organização e o valor. Estas interações irão desenvolver uma nova proposta de valor, criar novas combinações de recursos ou fazer alterações na organização. É importante mencionar que o desenvolvimento dos recursos pode levar a mudanças na organização, e que mudanças na cadeia de valor poderão resultar em alterações nos recursos disponíveis. Numa perspetiva analítica, a Figura 3 sugere que o meio ambiente tem o potencial para influenciar qualquer um dos três componentes principais, afetando o custo, valor ou disponibilidade dos recursos; modificar as características da estrutura de valor; ou alterar o valor dos produtos e serviços propostos. Qualquer uma destas possíveis alterações no ambiente, pode ter origens macroeconómicas ou *macro-sociologic*, mas também podem resultar do comportamento dos concorrentes. Apesar do meio ambiente não ser um componente básico do modelo de negócio, as evoluções ambientais podem causar alterações na estrutura da empresa através da influência que podem exercer sobre qualquer um dos componentes.

Para Amit & Zott (2001), o conceito valor refere-se ao valor total criado através de transações de *e-business*, independentemente de ser a empresa, o cliente ou outro participante possível que esteja encarregue da transação que está incumbida desse valor. Na Figura 4 podemos observar quatro fontes de criação de valor para o *e-business*.



Figura 4 - Fontes de Criação de Valor para o E-Business

Fonte: Amit & Zott (2001), p.504 – Adaptado

As quatro fontes de criação de valor, mencionadas na Figura 4, referem-se à eficiência das transações como um dos principais fatores de valor para o *e-business*. A eficiência das transações é vista como uma das principais impulsionadoras de valor para o *e-business*, pois quanto mais eficientes forem as transações, mais baixos irão ser os custos e conseqüentemente maior irá ser o valor criado (Amit & Zott, 2001). As complementaridades criam valor para o consumidor sempre que um conjunto de produtos possua mais valor do que cada produto separadamente. Amit & Zott (2001) afirmam que a vantagem potencial do *e-business* para a criação de valor reside na oferta de produtos complementares e serviços aos seus consumidores, um exemplo disso mesmo é a facilidade que os consumidores têm em comprar algum produto *online* e depois têm a hipótese de fazer uma troca do produto ou têm acesso a um serviço pós-venda numa loja física. A criação de valor através do *e-business* pode ser alcançada através da motivação dos clientes para a realização de transações sucessivas e também, pela forma como os parceiros estratégicos têm a capacidade de incentivar as suas associações, o que pode resultar tanto num aumento da disposição dos clientes para pagar, como na redução das oportunidades de custos para as empresas, isto é alcançado através do *lock-in*. O *lock-in* evita a migração de clientes, assim como de parceiros estratégicos para os concorrentes (Amit & Zott, 2001). Embora a introdução de inovações como novos produtos, métodos de produção, marketing ou exploração de novos mercados tenham sido fontes tradicionais de criação de valor, é possível aferir que os negócios eletrônicos também são inovadores nas formas de fazer negócio, ou seja, através da estruturação das transações. Para além disto, o facto de uma empresa ser a primeira no mercado com um modelo de negócio diferente, facilita a criação de “*switching costs*” o que leva à captura do conhecimento e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento do reconhecimento e da reputação da marca (Amit & Zott, 2001).

De acordo com um estudo elaborado por Lee (2015), todas as tentativas de definir os componentes dos modelos de negócio coincidem nos seguintes aspetos:

- O que é produzido e vendido, e a quem é vendido;
- Como é obtido o valor do produto/serviço;
- Como é que funciona a lógica dos negócios que permite ganhos monetários.

Com base no diagrama de afinidades, emergiram seis categorias relacionadas, sendo estas a proposta de valor, gestão organizacional, âmbito do mercado, estrutura das atividades, recursos e por fim a sustentabilidade (Lee, 2015).

Em suma, cada componente do modelo de negócio afeta e pode ser afetado por outros componentes, na opinião de Morris et al. (2005), em que os mesmos afirmam “*A model that ignores one or more of the specified components will suffer in terms of its comprehensiveness, while inconsistency can manifest itself both in terms of the fit among decision areas within a given component as well as the fit between components*”.

Feita uma análise aos possíveis componentes do modelo de negócio, é possível verificar que não existe uma abordagem universal em relação a estes. Visto que a maioria das publicações transparece uma carência de unanimidade relativamente aos componentes do modelo de negócio. O único componente que é mais mencionado pelos diferentes autores é o conceito de valor.

Osterwalder & Pigneur (2010) elaboraram o *Business Model Canvas*, que se tornou numa referência para os modelos de negócio, e no qual este trabalho se irá basear, como é fundamentado no ponto seguinte.

2.2.3. Business Model Canvas

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), o modelo de negócio de uma empresa pode ser apresentado através do *Business Model Canvas* (Figura 5). O *Business Model Canvas* é composto por nove blocos principais, estando estes interligados entre si, mostrando como é que uma organização pretende satisfazer os seus clientes e gerar valor.



Figura 5 - *Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010) p.44

Os nove blocos principais, ilustrados na Figura 5, agrupam-se em quatro áreas principais de um negócio, sendo estas os clientes, a oferta, a infraestrutura e as condições de viabilidade financeira. A infraestrutura é composta pelas parcerias-chave (Figura 14), atividades-chave (Figura 13), e recursos principais (Figura 12). A oferta refere-se à proposta de valor (Figura 7). Os clientes são constituídos pelas relações com os clientes (Figura 10), canais (Figura 8) e segmentos de clientes (Figura 6). A viabilidade financeira, corresponde à estrutura de custos (Figura 15) e aos fluxos de rendimento (Figura 11).

Este modelo é adequado para qualquer modelo de negócio, sendo que determinados blocos irão ser mais importantes do que outros dependendo do tipo da organização e dos seus objetivos principais. O *Business Model Canvas*, tem vindo a assumir ao longo do tempo, um papel cada vez mais importante, sendo por isso necessário aprofundar as suas secções e ao que elas se referem.

1 - Segmentos de Clientes

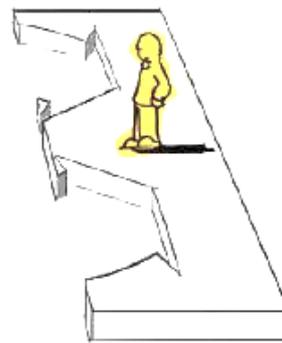


Figura 6 - Segmentos de Clientes

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.20

Segundo Osterwalder & Pigneur (2010), os clientes são a essência para qualquer modelo de negócio. Uma empresa sem clientes não consegue sobreviver, por isso torna-se crucial dividir o bloco clientes em segmentos (Figura 6), de maneira a conseguir satisfazer melhor os interesses dos mesmos. Desta forma, são elaborados diferentes tipos de segmentos, sendo estes:

- Mercados de Massas – As propostas de valor, canais de distribuição e o relacionamento com os clientes vão considerar um grupo uniforme com as mesmas necessidades e problemas.
- Nicho de Mercado – Neste ponto, os modelos de negócio já tem em vista segmentos específicos de clientes. As propostas de valor, canais e o relacionamento com os clientes são elaborados conforme os requisitos de um nicho de mercado em particular.
- Segmentado – Os modelos de negócio distinguem segmentos de mercado de acordo com as necessidades e problemas que por vezes são diferentes.

- Diversificada – Modelos de negócio elaborados para segmentos de clientes bastante diferentes, em que tanto os problemas como as necessidades são diferentes, sendo necessário propostas de valor diferentes.
- Plataforma Multilateral – Modelos de negócio elaborados para segmentos de clientes interdependentes, onde estes atendem dois ou mais segmentos de clientes, interligados uns com os outros. Assim, as plataformas vão gerar valor para um grupo de clientes, apenas se os outros grupos estiverem presentes, estabelecendo-se uma relação em rede.

2 - Proposta de Valor

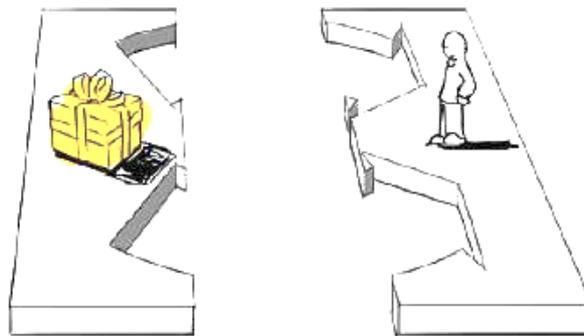


Figura 7 - Proposta de Valor

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.22

A proposta de valor (Figura 7) descreve o tipo de produtos ou serviços que uma empresa oferece de forma a criar valor para um determinado segmento de clientes, e é o motivo pelo qual os clientes vão escolher os produtos ou serviços da empresa. A existência de uma proposta de valor pode resultar do produto ou serviço, permitir resolver problemas ou atender a necessidades específicas dos clientes. Osterwalder & Pigneur (2010) definem uma lista não exaustiva de elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

- Novidade – Propostas de Valor que oferecem algo, que até agora os consumidores nunca sentiram falta, por ser algo completamente diferente e por não haver ofertas semelhantes.
- Desempenho – Propostas de Valor com a função de melhorar o desempenho de produtos ou serviços.
- Personalização – Propostas de Valor adequadas às necessidades ou problemas específicos dos clientes.

- “Fazendo o que deve ser feito” – Propostas de Valor criadas apenas para ajudar os clientes a executar determinadas ações.
- Design – Propostas de Valor com base no elemento design, em que determinado produto se pode distinguir pelo seu design superior.
- Marca/*Status* – Propostas de Valor em que o cliente considera como valor o uso ou exibição de uma marca específica.
- Preço – Propostas de Valor que satisfazem as necessidades de um segmento de clientes sensível aos preços, oferecendo um produto ou serviço semelhante a um preço mais baixo.
- Redução de Custo – Propostas de Valor que ajudam os clientes a reduzir custos.
- Redução de Risco – Propostas de Valor que têm associado um risco menor face a outros produtos ou serviços.
- Acessibilidade – Propostas de Valor caracterizadas por produtos e serviços mais acessíveis aos clientes, tendo origem na inovação de modelos de negócio, novas tecnologias ou de uma combinação de ambos.
- Conveniência/Usabilidade – Propostas de Valor em que os produtos se tornam mais convenientes ou fáceis de utilizar.

3 - Canais

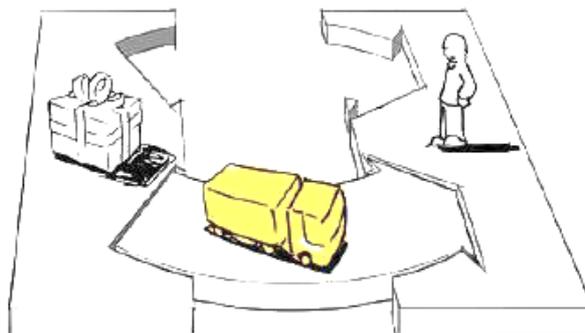


Figura 8 - Canais

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.26

A secção canais (Figura 8) descreve como é que uma empresa se pode comunicar e alcançar os seus segmentos de clientes de modo a entregar a sua proposta de valor. Estes canais são compostos por canais de comunicação, distribuição e venda, os quais estabelecem a ligação entre os clientes e as organizações. Há cinco fases distintas a considerar, havendo uma distinção entre canais diretos e

indiretos, assim como canais particulares e em parceria. Ter a percepção de qual é a combinação certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contactados, é imprescindível para levar uma proposta de valor ao mercado. Por isso, é necessário encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais e integrá-los de forma a criar uma experiência ótima para o cliente, maximizando os lucros. Os tipos de canais e a sua função nas relações com os clientes são descritos na seguinte Figura 9.

Tipos de Canais		Fases do Canal				
Particulares	Direto	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
	Indireto					
Parceiros	<i>Equipes de Venda</i> <i>Vendas na Web</i> <i>Lojas Próprias</i> <i>Lojas Parceiras</i> <i>Atacado</i>					

Figura 9 - Tipos de Canais

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.27

4 - Relacionamento com os Clientes

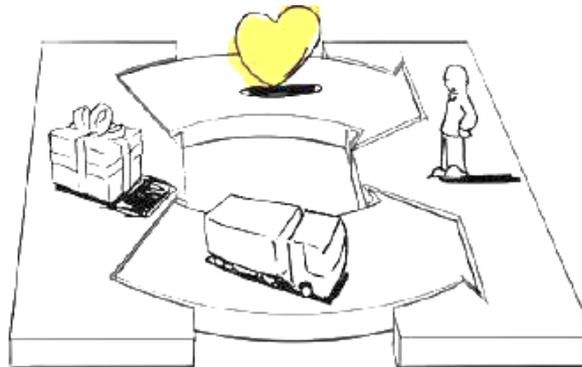


Figura 10 - Relacionamento com os Clientes

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.28

Este bloco (Figura 10) descreve como é que uma empresa se deve relacionar com os segmentos de clientes específicos. O tipo de relação deve ser logo esclarecido desde o início, podendo ser pessoal ou até automatizado. O bom relacionamento com os clientes pode levar à sua conquista, retenção e à ampliação das vendas. Osterwalder & Pigneur (2010) distinguiram as diversas categorias de relacionamento com clientes:

- Assistência Pessoal – Baseada na interação humana, em que o cliente tem a oportunidade de comunicar com um representante, para obter auxílio durante o processo de venda ou depois da compra estar finalizada.

- Assistência Pessoal Dedicada – Neste tipo de assistência é escolhido alguém em específico para um cliente individual, sendo mais profunda e íntima.
- *Self-Service* – Não existe qualquer tipo de relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles sejam atendidos.
- Serviços automatizados – Esta relação formula-se combinando o *self-service* com processos automatizados.
- Comunidades – Relacionamento com os clientes através de comunidades *online* de utilizadores, para facilitar a conexão entre os participantes, levando a um maior envolvimento dos clientes com a empresa.
- Cocriação – A empresa incentiva a criação de valor por parte dos clientes, designadamente na partilha de ideias para a produção dos produtos.

5 - Fontes de Receita

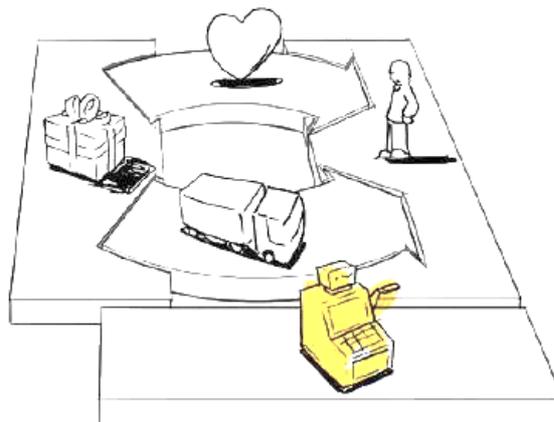


Figura 11 - Fontes de Receita

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.30

Para gerarmos lucro, temos de responder efetivamente à pergunta “Que valor cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar?”, isto vai permitir que a empresa consiga conceber uma ou mais fontes de receita (Figura 11) para cada segmento. Um modelo de negócio pode envolver as transações resultantes de pagamento único ou de rendimentos recorrentes. Osterwalder & Pigneur (2010), definiram diversas maneira de gerar fontes de receita:

- Vendas – Resultante da venda do produto.
- Taxa de Uso – Determinada pelo número de vezes que um serviço é utilizado.
- Taxa de Assinatura – O utilizador tem acesso contínuo a um serviço.

- Empréstimos/Arrendamento/*Leasing* – Direito temporário e exclusivo a um recurso em particular por um período fixo, em troca de uma taxa.
- Licenciamento – Permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual.
- Taxa de Corretagem – Serviços de intermediação executados para duas ou mais partes.
- Anúncios – Resultante de taxas de publicidade para promover determinado produto, serviço ou marca.

6 - Recursos Principais

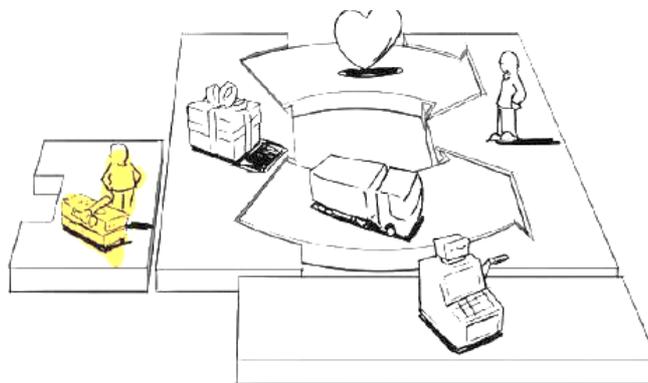


Figura 12 - Recursos Principais

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.34

Os recursos principais (Figura 12) descrevem os recursos essenciais para uma organização de maneira a que o seu modelo de negócio funcione. Estes permitem que a organização crie e ofereça a sua proposta de valor, que alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e que consiga gerar lucros. Os recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), os recursos podem ser categorizados em:

- Recursos Físicos – Instalações, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda, redes de distribuição, etc.
- Recursos Intelectuais – Marcas, conhecimentos particulares, patentes e registos, parcerias e bancos de dados.
- Recursos Humanos – O capital humano é essencial em todas as empresas, mas pode ser crítico em determinados modelos de negócio.

- Recursos Financeiros – Dependendo dos modelos de negócio, para alguns são necessários recursos e/ou garantias financeiras, como dinheiro para investimento ou fundo de maneiio, linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários decisivos.

7 - Atividades-Chave

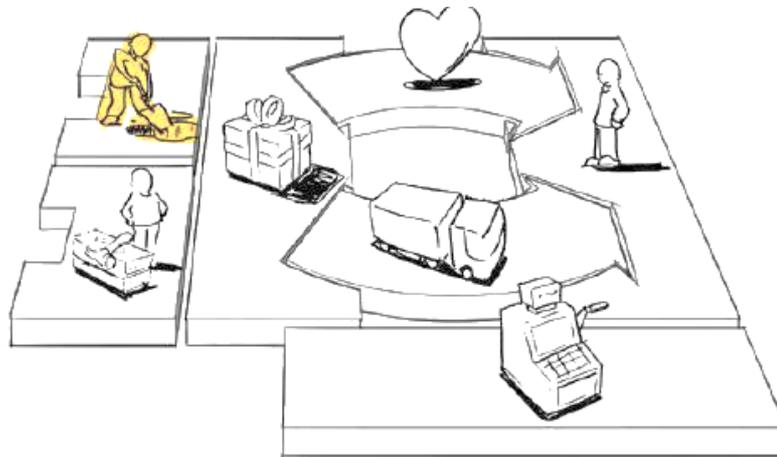


Figura 13 - Atividades-Chave

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.36

As atividades-chave (Figura 13) descrevem as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer o modelo de negócio funcionar. Estas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com os clientes e gerar lucro, sendo que estes podem variar conforme o modelo de negócio. Osterwalder & Pigneur (2010) categorizam as atividades-chave em:

- Produção – Atividades como o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior.
- Resolução de Problemas – Relacionadas com novas soluções para problemas de clientes específicos.
- Plataforma/Rede – Modelos de negócio elaborados como uma plataforma, as atividades-chave relacionam-se com essa mesma plataforma. Redes, plataformas de contacto, softwares e marcas, podem funcionar como plataformas.

8 - Parcerias Principais

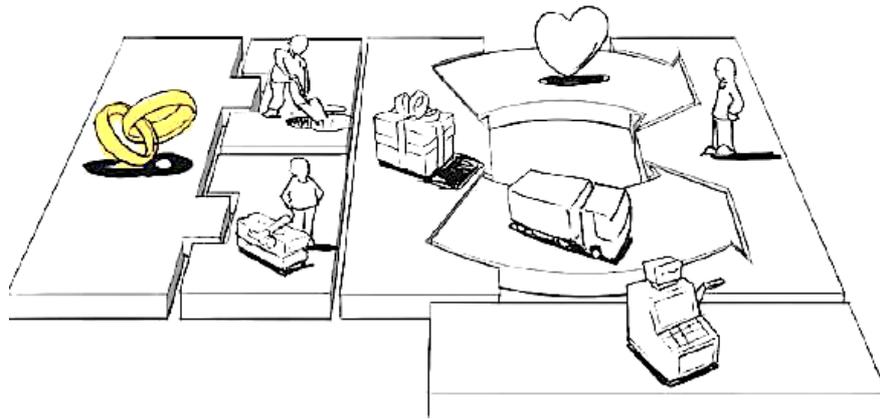


Figura 14 - Parcerias Principais

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.38

O componente das parcerias principais (Figura 14) descreve a rede de fornecedores e os parceiros que o modelo de negócio necessita para funcionar. Podem ser destacadas:

- Alianças Estratégicas entre não concorrentes;
- Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios;
- Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

Osterwalder & Pigneur (2010) destacam três tipos de motivações que instigam as empresas a estabelecer parcerias:

- Otimização e Economias de Escala – pretende otimizar a alocação de recursos e atividades.
- Redução de Riscos e Incertezas – leva à diminuição de riscos e incertezas nas empresas quando enfrentam períodos de incerteza.
- Aquisição de recursos e atividades particulares – capacidade das empresas de se apoiarem mutuamente, de maneira a obterem atividades e recursos tais como conhecimento, licenças ou acesso a clientes.

9 - Estrutura de Custos

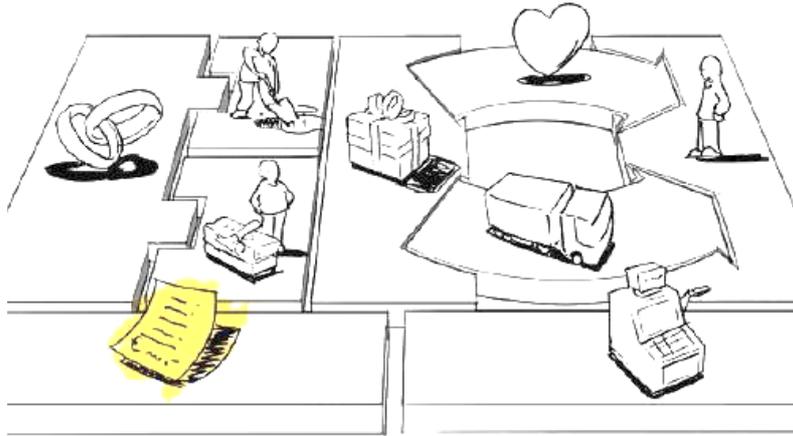


Figura 15 - Estrutura de Custos

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.40

Este bloco (Figura 15) refere-se aos custos mais relevantes, que estão envolvidos na operação de um modelo de negócio. Tanto a produção da proposta de valor, como manter o relacionamento com clientes acarretam custos. Devido à dependência de certos modelos de negócio, Osterwalder & Pigneur (2010) definem duas classes genéricas:

- Modelos de Negócio baseados nos custos, focados na minimização dos custos em todos os aspetos possíveis.
- Modelos de Negócios baseados no valor, focados na criação de valor, normalmente assentes em propostas de elevada qualidade e inovação (diferenciação).

Osterwalder & Pigneur (2010) definem as seguintes principais características das Estruturas de Custos:

- Custos Fixos – Independentes do volume de artigos produzido.
- Custos Variáveis – Dependem proporcionalmente do volume de artigos produzido.
- Economias de Escala – Produção em maior quantidade permite obter custos unitários menores.
- Economias de Âmbito – Vantagens de custo resultantes do âmbito mais vasto das operações da empresa.

No ponto seguinte, irão ser abordados diferentes tipos de modelos de negócios perante a ótica de vários autores.

2.2.4. Tipos de Modelos de Negócio

Os avanços tecnológicos nos meios de comunicação e informação, assim como a emergência e a rápida expansão da internet e a declinação dos custos de comunicação e computação, permitiram o desenvolvimento de novas formas de criar e entregar valor, que acabaram por oferecer espaço para a criação de mecanismos de trocas não convencionais e novas arquiteturas de transação (Amit & Zott, 2001). Estes desenvolvimentos abriram novos horizontes para o design de modelos de negócio, permitindo às empresas alterar a maneira como se organizam e se envolvem em trocas económicas (Mendelson, 2000).

Ao longo dos últimos anos, os modelos de negócio foram sendo cada vez mais estudados em diversos aspetos, nomeadamente, no âmbito do *e-business* (Amit et al., 2011; Chen, 2005; Kalakota et al., 1999), modelos de negócio B2B e B2C (Alt & Zimmermann, 2001; Stewart & Zhao, 2000) e no âmbito do *e-commerce* (Mahadevan, 2000; Warkentin, 2002; Turban et al., 2015).

A pesquisa relativa aos modelos de negócio no *e-business* foca-se especialmente na compreensão de como é que as organizações vão atuar no mercado, perante o grande crescimento da internet, e os papéis que as mesmas desempenham nos seus ecossistemas, dando ênfase à noção de valor, aspetos financeiros e aspetos relacionados com a rede existente entre a organização e os seus parceiros de negócios (Amit et al., 2011). Assim, foram elaborados diferentes tipos de modelos de negócio genéricos, no âmbito do *e-business*, segundo a perspetiva de vários autores.

Timers (1998) faz a distinção de onze tipos de modelos de negócio de *e-business* como podem ser observados na Figura 16. Estes podem ser divididos em duas dimensões, em que a primeira depende do grau de inovação e a segunda refere-se à integração de funções, podendo variar conforme os modelos de negócio. Na primeira, os modelos são ordenados desde as formas mais tradicionais até às mais inovadoras, enquanto que na segunda, os modelos de negócio são classificados de acordo com as suas funções, desde os que só tem uma até os que apresentam múltiplas funções.

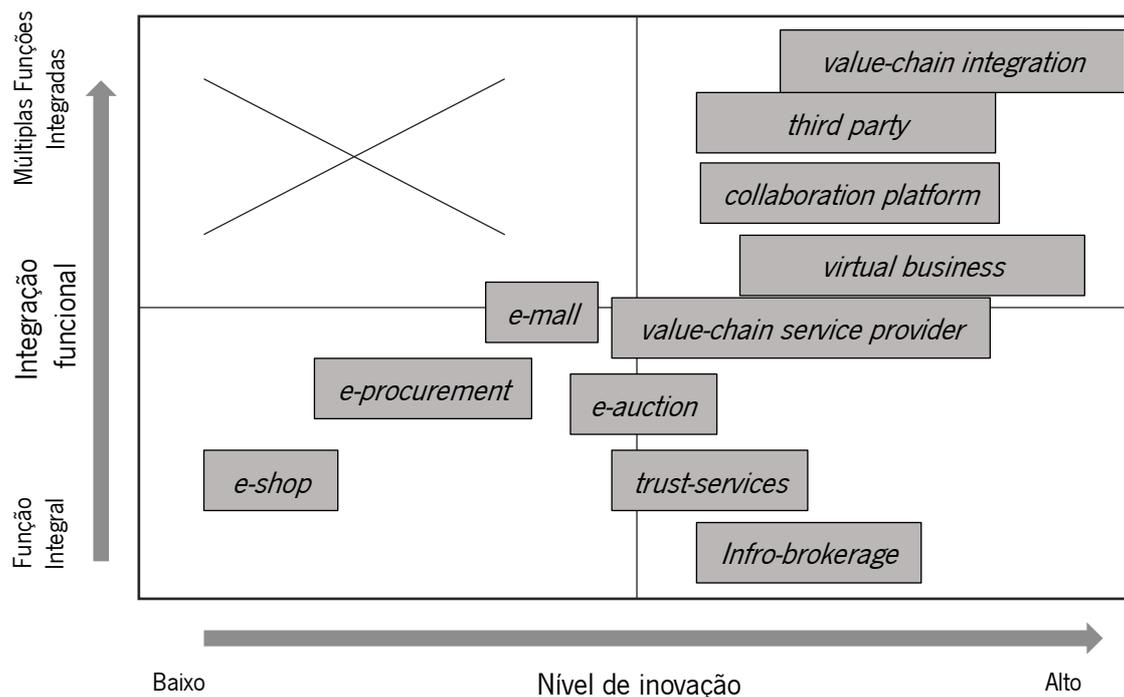


Figura 16 - Classificação dos Modelos de Negócio

Fonte: Timers, 1998 p.10 - Adaptado

Perante a Figura 16, conseguimos perceber que alguns destes modelos são essencialmente uma reimplantação eletrónica das formas tradicionais de fazer negócios, como as *e-shops*. Enquanto que alguns modelos vão muito para além do negócio tradicional e procuram formas inovadoras de acrescentarem valor através da gestão da informação e uma boa funcionalidade, como por exemplo a *value-chain integration* (Timers, 1998).

Mathieu (1999) classifica em quatro classes os modelos de negócio de *e-business*, o *e-tailer*, o portal, o *community facilitator* e *infomediaries*, representados na Tabela 3.

Tabela 3 - Modelos de Negócio de *E-Business*

Tipos de Modelos de Negócios de <i>E-business</i>	Como Operam	Seleção de consumidores	Capacidade de Transação
<i>E-tailer</i> (Retalhista Eletrónico)	Vendedores <i>online</i> de bens e serviços a consumidores.	Consumidores	Total
<i>Portal</i>	<i>Web</i> sites que direcionam diretamente os consumidores para <i>web</i> sites em destaque.	Sites em destaque	Limitada
<i>Community Facilitator</i>	Afilamento de compradores e vendedores.	Membros da Comunidade	Total
<i>Infomediaries</i>	Agentes focados no consumidor e filtros de mercado que facilitam as compras <i>online</i> .	Consumidores	Limitada

Fonte: Mathieu (1999) – Adaptado

Applegate (2001), por sua vez, define seis modelos de negócio baseados no *e-business*: distribuidores, portais, produtores, distribuidores de infraestrutura, portais de infraestrutura e produtos de infraestrutura.

Weill & Vitale (2001) sugerem oito tipos de modelos de negócios, em que cada um descreve uma maneira diferente de como conduzir o negócio eletronicamente. Desta forma, é introduzido um conjunto de esquemas simples, destinados a fornecer ferramentas para a análise e para o design de iniciativas de *e-business*. Os modelos de negócio são então baseados em três elementos principais: os participantes, os relacionamentos e os fluxos de rendimento. Complementarmente, Tapscott, Lowy, & Ticoll (2000), propõem uma taxonomia centrada no valor e na rede, que identifica cinco tipos de redes de valor, às quais eles designam por *b-webs* (web de negócios), diferenciando-se no grau de controlo económico e integração de valor.

Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur (2002) identificam as seguintes dimensões principais para classificar os modelos de negócio: função do utilizador, padrão de interação, natureza da oferta, sistema de preços, nível de personalização e controlo económico.

O que é comum a todas estas abordagens, é a tentativa de descrever e organizar à volta de tipologias e taxonomias, a infinidade de negócios percebidos, sendo estes realizáveis devido às tecnologias da internet (Amit et al., 2011).

Osterwalder & Pigneur (2010) identificam os modelos de negócio como semelhantes relativamente às características, aos blocos de construção e aos comportamentos. Estas semelhanças podem denominar-se como padrões do modelo de negócio, que irão ajudar a entender a dinâmica do mesmo e servir como fonte de inspiração, sendo que um único modelo de negócio pode incorporar vários padrões em paralelo. A classificação de modelos de negócio de Osterwalder & Pigneur (2010) faz bastante sentido, atendendo à ferramenta *Business Model Canvas* utilizada na presente dissertação. Desta forma, Osterwalder & Pigneur (2010) identificam cinco tipos diferentes de modelos de negócio ou padrões:

- O primeiro consiste na Organização *Unbundled*, que sustenta a existência de três modelos de negócios que fundamentalmente são diferentes, sendo estes os negócios de relacionamento com o cliente, de inovação e de infraestrutura. Em que cada modelo tem características económicas, competitivas e culturais diferentes. Os três modelos podem coexistir todos numa organização, no entanto são idealmente *unbundled* em entidades separadas, visto que têm como objetivo evitar *trade-offs*. Como por exemplo as empresas de telecomunicações que começaram por separar os seus negócios, tradicionalmente estas empresas competiam em torno da qualidade de rede, e agora, fazem acordos para a partilha da mesma com os concorrentes. Esta mudança deve-se à perceção que o seu principal elemento chave não é a sua rede, mas sim o seu relacionamento com o cliente.
- O segundo consiste nos modelos de negócio *Long Tail*, em que este concentra-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, mas que por norma a venda de cada produto individualmente não é muito alta. No entanto, a venda de todos estes produtos que são segmentados para um determinado público-alvo, pode gerar mais lucro que um modelo de negócio tradicional. Este tipo de modelo de negócio tem custos baixos de stock e plataformas fortes associadas, de maneira a que os seus produtos estejam sempre disponíveis para compra. Temos o exemplo da *Lulu.com*, um website que permite que qualquer autor publique as suas obras, seja este conhecido ou desconhecido. Este website elimina as barreiras de entrada tradicionais, fornecendo aos autores as ferramentas para criar, imprimir e distribuir o seu trabalho através de um canal *online*. Citado por Osterwalder & Pigneur (2010), p.78, “*In a*

nutshell, Lulu.com is a multi-sided platform that serves and connects authors and readers with a Long Tail of user-generated niche content. Thousands of authors use Lulu.com's self-service tools to publish and sell their books. This works because books are printed only in response to actual orders."

- Em terceiro encontra-se o modelo de negócio *Multi-Sided Platforms*, que reúne dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes. Estas plataformas apenas se tornam valiosas para um grupo de clientes, caso os outros grupos também estejam presentes, assim elas apenas criam valor porque facilitam as interações entre os diferentes grupos de clientes. Uma *Multi-Sided Platform* consegue "crescer" em termos de valor perante a tração de um número maior de utilizadores, fenómeno conhecido como o efeito de rede. Temos o exemplo da evolução dos produtos da *Apple*, do *iPod* para o *iPhone*. *"The evolution of Apple's product line from the iPod to the iPhone highlights the company's transition to a powerful platform business model pattern. The iPod was initially a stand-alone device. The iPhone, on the contrary, evolved into a powerful multi-sided platform for which Apple controls third party applications through its App Store."* cit. por Osterwalder & Pigneur (2010) p.84.
- Em quarto lugar temos os modelos de negócios grátis, onde existe um segmento substancial de clientes que pode beneficiar de forma contínua de uma oferta gratuita. Para obter determinado produto ou serviço de graça é necessário que exista publicidade, serviços *Freemium* ou *Insurance Models*. A publicidade é uma fonte de receita que permite ofertas gratuitas. *"In business model terms, FREE based on advertising is a particular form of the multi-sided platform pattern. One side of the platform is designed to attract users with free content, products, or services. Another side of the platform generates revenue by selling space to advertisers... One industry crumbling under the impact of FREE is newspaper publishing..."* cit. por Osterwalder & Pigneur (2010) p.92 e 93. O termo *Freemium* consiste em modelos de negócio maioritariamente *web-based*, que possuem uma mistura de serviços básicos grátis com serviços *premium* pagos. O *Skype* é um desses exemplos, em que este permite a realização de chamadas sem qualquer custo associado através da utilização da internet. O *Insurance Model* é o modelo *Freemium Upside Down*, em que há uma pequena percentagem de clientes que pagam pelo serviço *premium*, subsidiando uma grande base de clientes que usufruem do serviço ou produto de graça.

- Por fim, temos o modelo de negócio aberto, em que este pode ser utilizado por empresas que desejem criar e obter valor sistematicamente, colaborando com parceiros externos. Isto é possível através do “*outside-in*”, em que se tira partido de ideias externas à empresa, ou através do “*inside-out*”, fornecendo a terceiros ideias ou ativos pertencentes à empresa. Um exemplo deste modelo de negócio é a Procter & Gamble, onde o novo CEO, em 2000, quis rejuvenescer por completo a empresa. “*To rejuvenate P&G, Lafley resolved to put innovation back at the company’s core. But instead of boosting R&D spending, he focused on structuring a new innovation culture: one that moved from an internally focused R&D approach to an open R&D process.*” cit. por Osterwalder & Pigneur (2010) p.112.

O modelo de negócio *Multi-Sided Platform* definido por Osterwalder & Pigneur (2010), é o que se encaixa melhor nas duas empresas que vão ser estudadas. Apesar deste modelo já existir há algum tempo, tem vindo a ganhar cada vez mais impacto com o crescimento das TI e, empresas com um crescimento exponencial associado também têm vindo a utilizá-lo, i.e. o *Facebook* e o *Google* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Como referido anteriormente, este tipo de modelo de negócio consiste numa plataforma que reúne dois grupos de clientes distintos, mas que são interdependentes, em que o valor é criado através da conexão entre dois ou mais grupos. Neste caso, os dois grupos são complementarmente atraídos por um fenómeno designado efeito de rede. Por norma, este efeito obtém resultados positivos, uma vez que gera um aumento no rendimento, resultando numa maior disponibilidade por parte dos utilizadores em pagar mais pelo acesso a uma rede maior. Desta forma, tanto a Farfetch como a Parfois encaixam-se neste tipo de modelo de negócio, visto que ambas as empresas possuem dois grupos de clientes distintos, mas que são interdependentes, os que preferem comprar no canal físico e os que preferem comprar no canal *online*.

Na opinião de Baden-Fuller & Morgan (2010), os modelos de negócio tem a capacidade de providenciar, tanto aos gestores como aos académicos, uma maneira de descrever e distinguir a variedade de tipos de comportamento empresarial. Exemplos de modelos de negócios ideais fornecem receitas que já foram experimentadas e testadas, modelos que determinadas empresas podem desejar seguir, no entanto, estes modelos pré-definidos não demonstram como é que uma organização consegue gerar lucro. É preciso ter em atenção que os modelos de negócio não podem apenas ser definidos como um conjunto de elementos, mas sim como uma receita que inclui a organização e a integração dos principais elementos da atividade da empresa como um conjunto de regras, que se forem seguidas, podem produzir resultados positivos. Observando como é que os economistas constroem os seus modelos, Boumans (1999) afirma que “*Each case... contains a new recipe that*

initiated a new direction in (business-cycle model) research, but in each case the recipe was different. The integration of a new set of ingredients demands a new recipe otherwise the result will fall apart. However, a recipe is not unique in the sense that is the one and only way to integrate a certain set of ingredients. Thus a new recipe is a manual for a successful integration of a new set of ingredients." A noção analógica do modelo de negócio como receita, complementada com casos reais exemplares, demonstra a importância dos modelos de negócio na vida real das organizações. Visto que muitos perguntam a empresários e empreendedores que triunfaram no mundo empresarial o segredo da "receita" para criar um negócio de sucesso (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Perante os diversos modelos de negócio que as empresas podem apresentar, é muito importante a forma de como estas comunicam com os seus clientes, e de que maneira é que podem tirar mais proveito da sua relação com os mesmos, podendo esta ser maior através dos seus vários canais de distribuição disponíveis. Sendo importante aprofundar estes temas que se encontram no ponto subsequente.

2.3. Multichannel Customer Management e Customer Relationship Management

As empresas estão cada vez mais interessadas em adicionar novos canais de compras, como a internet, de maneira a relacionarem-se melhor com os seus consumidores (Geyskens et al., 2002). Neste ambiente, vários consumidores têm-se transformado em utilizadores multicanal (Verhoef et al., 2007). A presença de utilizadores multicanal apresenta vários desafios (Stone et al., 2002). Um destes desafios é que a empresa pode perder consumidores no decorrer do processo de compra (P. F. Nunes & Cespedes, 2003).

O *multichannel customer management* (MCM) providencia oportunidades únicas para que as empresas cresçam e melhorem o seu desempenho nos negócios, através do aumento do valor percebido pelos consumidores (Levenburg, 2005). Stone et al. (2002), p.40 afirmam que "... *multichannel customer management is the use of more than one channel or medium to manage customers in a way that is consistent and coordinated across all the channels or media used*". Para Neslin et al. (2006) p. 96, MCM é "*the design, deployment, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development*", em que o MCM não se trata apenas de identificar e adicionar maneiras de entrar em contacto com o cliente (Binder, 2014). Assim, o MCM tornou-se numa função estratégica de marketing deveras importante, em que o seu objetivo consiste no design do sistema de canais como um todo, de maneira a identificar melhor as necessidades dos clientes em qualquer fase de compra (Binder, 2014). Para Stone et al. (2002) o MCM é a utilização de

mais que um canal ou meio para a gestão dos clientes, em que todos os canais ou *media* têm de funcionar de maneira consistente e coordenada. Sendo que existem duas razões que tornam o MCM é importantíssimo, 1) devido ao aumento da confiabilidade e velocidade do armazenamento e da tecnologia das telecomunicações, convergência de voz, vídeo e dados; e 2) devido aos requisitos e expectativas do cliente, em que alguns esperam que a tecnologia e os processos sejam usados para gerir os canais de uma maneira mais consistente.

A estrutura do MCM é baseada em cinco etapas importantes que os gestores devem seguir, sendo estas: (1) analisar os consumidores, (2) desenvolver estratégias multicanal (3) desenhar canais, (4) implementar e (5) avaliar, como é observável na Figura 17 (Neslin & Shankar, 2009).

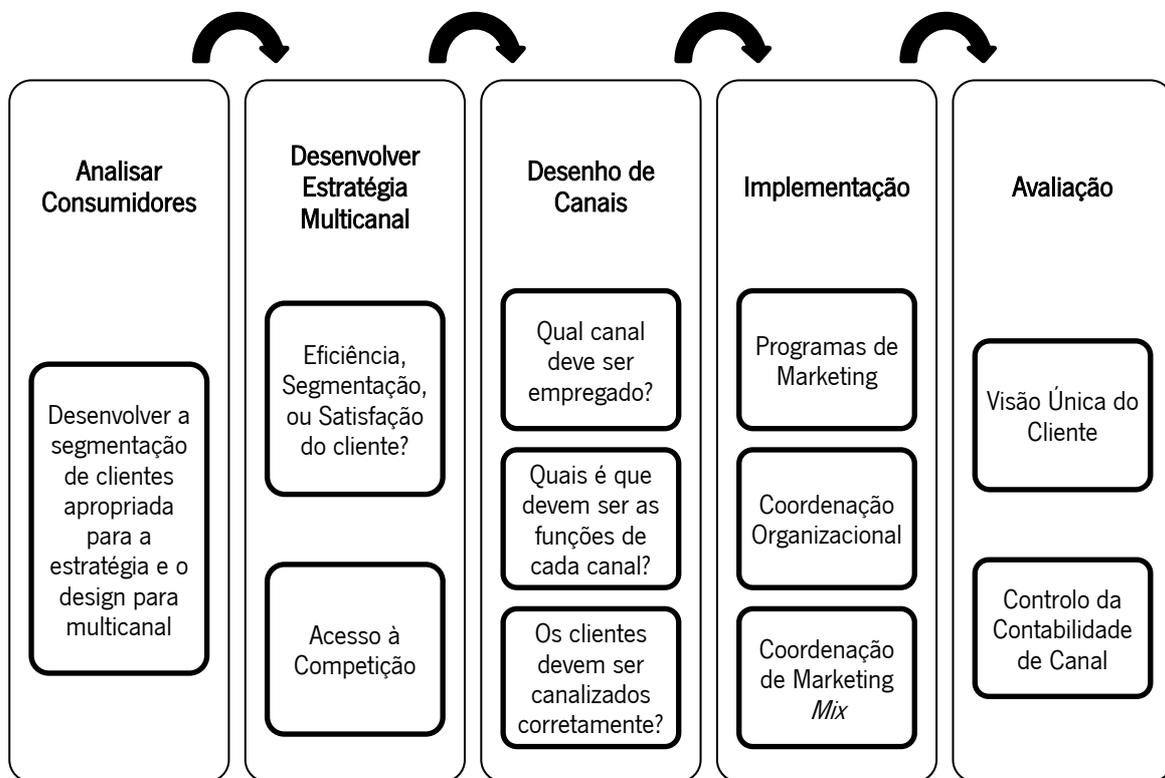


Figura 17 - Estrutura de Decisão do MCM

Fonte: Neslin & Shankar (2009) p.92 – Adaptado

Cada uma destas etapas têm a si associados várias questões-chave (Neslin & Shankar, 2009) como por exemplo: (1) “*How should a firm segment customers in a multichannel environment?*”; (2) “*Is multichannel strategy about efficiency, segmentation, or customer satisfaction?*”; (3) “*Should a firm encourage customers to be multichannel?*”; (4) “*Is multichannel marketing a potential source of competitive advantage?*”; (5) “*Which channels should a firm employ?*”; (6) “*How should a firm utilize channels to manage the customer life-cycle?*”; (7) “*How can the firm harness research shopping?*”; (8) “*Should customers be “right channeled”? If so, how?*”; (9) “*Can a multichannel customer strategy*

increase marketing efficiency and effectiveness?"; (10) *"What organization structure (coordinated or independent) should a firm use?"*; (11) *"How should a firm coordinate products and prices across channels?"*; (12) *"Can the firm afford the single view of the customer required for evaluation?"*; (13) *"How can the firm award "credit" to the appropriate channel?"*. Estas questões-chave demonstram que é importante ter em consideração a gestão de clientes durante todo o processo de desenvolvimento e implementação da estratégia multicanal (Neslin & Shankar, 2009).

Payne & Frow (2004) enfatizam o papel do *customer relationship management* (CRM) de maneira a obtermos uma integração bem sucedida dos canais. Estes definem CRM como uma atividade multifuncional que ajuda a melhorar a experiência de compra do cliente e que deve ser desenvolvida, juntamente com a cuidadosa seleção e adoção de uma estratégia multicanal adequada, com base nas circunstâncias específicas, internas e externas da empresa. O benefício de um sistema de canal CRM reside na capacidade de vincular e analisar dados de clientes através de canais, a fim de controlar o comportamento do cliente, gerar uma visão única do comportamento do mesmo e avaliar a lucratividade dos segmentos de clientes nos vários canais. Para além disto, os processos de informação de CRM ajudam a conceber melhores propostas de valor e aumentam a satisfação e a lealdade do cliente (Jayachandran et al., 2005). No ponto de vista de Chaffey (2002), a aplicação da tecnologia para alcançar o CRM é um elemento chave do *e-business*. As quatro atividades de marketing que compreendem o CRM envolvem as seguintes fases descritas na Figura 18.

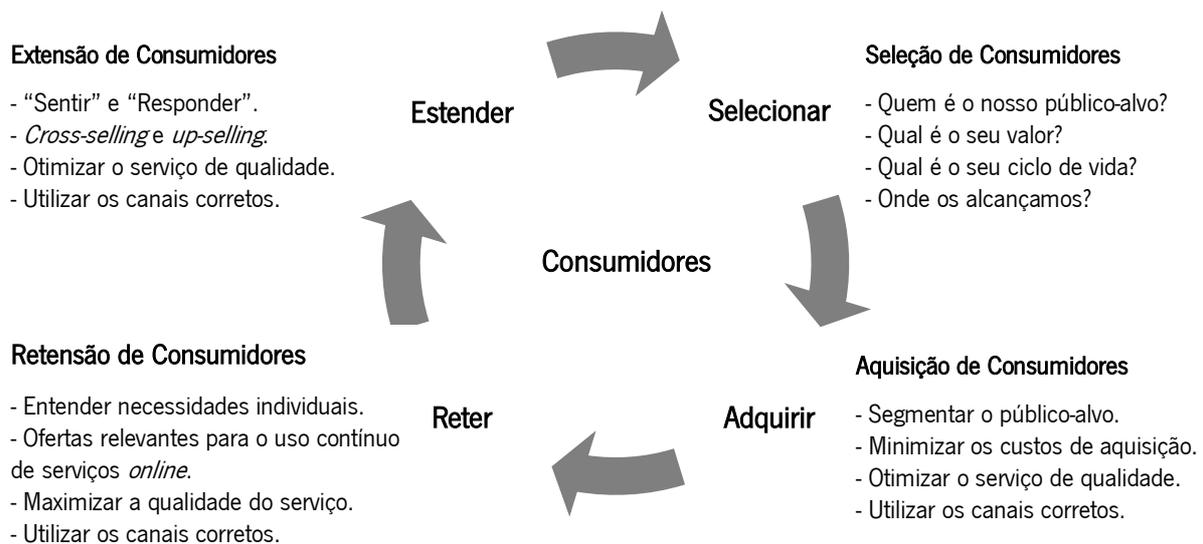


Figura 18 - As quatro atividades clássicas de marketing de *customer relationship management*

Fonte: Chaffey, 2002 p. 483 – Adaptado

De acordo com a Figura 18, as quatro atividades de marketing que compreendem o *customer relationship management* são as seguintes:

- Seleção de consumidores, consiste na identificação de diferentes grupos de consumidores para desenvolver ofertas e para ter como alvo durante a aquisição, retenção e extensão.
- Aquisição de consumidores, refere-se às atividades de marketing pretendidas para formar relações com novos consumidores enquanto se minimizam os custos de aquisição e tem como público-alvo consumidores de elevado valor.
- Retenção de consumidores, refere-se às atividades de marketing realizadas por uma organização para preservar os seus clientes. Identificam ofertas relevantes com base nas suas necessidades e posições relativas ao poder de compra do cliente.
- Extensão de consumidores, tem a preocupação de aumentar a profundidade ou a gama de produtos que um cliente compra a uma empresa. Por norma, é definido como “desenvolvimento do cliente”.

Para além das definições acima, de acordo com Chaffey (2002), existem várias técnicas de extensão de clientes para o CRM, que são particularmente importantes para os retalhistas *online* como:

- *Re-sell*, consiste na venda de produtos semelhantes aos clientes existentes. Este conceito é deveras importante em alguns conceitos B2B, como recompensas ou recompras modificadas.
- *Cross-sell*, constitui a venda adicional de produtos que possam estar intimamente relacionados com a compra original, mas também não necessariamente.
- *Up-sell*, quando se consegue vender produtos mais caros.
- *Reactivation*, clientes que já compraram há algum tempo e possam ser encorajados a comprar novamente.
- *Referrals*, consiste na conceção de vendas a partir de recomendações de clientes existentes.

A evolução pode ser vista como um processo dinâmico, e o que está a acontecer atualmente é que a redução de custos está a ser vista como uma necessidade para a sobrevivência no mercado em vez de ser vista como uma vantagem competitiva. Desta forma, são muitos os que aproveitam os canais com

um custo reduzido, o que leva a que o “... *multichannel marketing is shifting from being not merely a matter of efficiency, but also one of effectiveness in creating customer preference*” cit. por Bruce et al., (2009) p.331. Nos dias de hoje, a utilização de vários canais oferece um potencial muito maior do que apenas trabalhar para a redução de custos, em que este se tornou num ponto de pressão competitiva. Assim, o marketing multicanal faz parte da estratégia central de uma organização, sendo que é visto como uma oportunidade de obter *insights* sobre as necessidades e motivações dos clientes, revelando-se como um elemento essencial para o *up-selling* e *cross-selling* (Bruce et al., 2009).

Embora o conceito CRM seja predominante no pensamento atual de marketing e forneça uma estrutura valiosa de táticas para aumentar a lealdade e a lucratividade, deve-se perceber que, muitas das vezes, ele pode não refletir com precisão a maneira como o cliente vê os negócios de determinada empresa (Chaffey, 2002; Bruce et al., 2009). Muitas das vezes, os consumidores podem perceber as suas relações com as organizações como relações de troca, o que leva a que não se sintam “ligados” a determinada empresa ou marca. O’Malley & Tynan (2001) notam que o conceito de uma relação de longo prazo pode ser aplicado mais facilmente ao marketing B2B do que ao marketing para os consumidores finais, em que estes afirmam que os consumidores “*do not consider this false intimacy an interpersonal relationship. It is not driven primarily by trust, commitment, communication and shared values, but by convenience and self-interest*”. Desta forma, é importante ter em consideração esta perspectiva do consumidor, quando determinada empresa ou marca pretende usar táticas que ajudem a criar e a manter uma relação com os seus clientes (Chaffey, 2002).

Para empresas com *mass-Customer Relationship Management*, pequenas alterações nos seus canais podem gerar aumentos significativos nos custos. Por outro lado, não é possível afirmar com certeza que estas alterações possam trazer eventuais ganhos para as empresas. Neste sentido, perante a constante evolução dos negócios, as empresas que se adaptaram melhor, foram as que tiveram e que vão ter mais sucesso no futuro. Apesar da estratégia multicanal ser cada vez mais adotada, muitas empresas sentem dificuldades nas fases de implementação da mesma. Isto é causado por métricas que não estão bem desenvolvidas, que têm, por exemplo, dificuldade em medir o impacto das estratégias dos canais no comportamento dos consumidores (Bruce et al., 2009). “*If better measures were in place to identify customer behavior both within and across channels, companies would be more aware of the importance of multichannel integration.*” cit. por Bruce et al., (2009), p.334.

Atualmente, uma estratégia multicanal bem definida é essencial para a estratégia de marketing, uma vez que os consumidores valorizam uma experiência multicanal bem integrada, customizada e, cada

vez mais a exigem (Bruce et al., 2009). Desta forma, no ponto a seguir, são mencionados os canais *online* e *offline*, as formas como estes podem estar interligados e o quão importante eles são para as empresas hoje em dia.

2.4. Canal *Online* e *Offline*

A disseminação rápida da internet permite que os que estão à frente nos negócios realizem transações *online* entre si, o que leva ao surgimento de muitos negócios baseados no *e-commerce*. Através de uma venda *online*, os consumidores podem comprar um produto sem incorrer tempo e custos de transporte ao visitar uma loja física. No entanto, na compra *online*, os consumidores podem sofrer certas desutilidades devido à incerteza da qualidade, prazo de entrega, entre outros, e esta incerteza de qualidade é uma das maiores falhas num negócio *online*. Estamos perante um *trade-off*, que geralmente resulta na criação de uma diferenciação espacial entre as lojas *online* e as lojas físicas, em que a primeira visa os consumidores que estão mais distantes das lojas físicas, enquanto que a segunda visa os consumidores que estão dentro de uma proximidade geográfica acessível. Uma das formas de contribuir para a incerteza da qualidade do produto é através das avaliações dos clientes e serviços de informação por parte da organização. Por outro lado, estes serviços também suscitam o interesse dos clientes em visitarem as lojas físicas, de maneira a obterem mais informação acerca do produto desejado (Tojo & Matsubayashi, 2011). Estamos perante uma integração entre os canais físicos e *online*, em que Gallino & Antonio (2014) afirmam que perante uma integração de canais, esta pode enriquecer a proposta de valor do cliente ou prevenir a confusão e frustração do mesmo (Gulati et al., 2000). A integração de canais pode apresentar oportunidades e ameaças às organizações, ou seja, pode ser uma melhoria no desempenho e uma destruição do mesmo. Os custos associados à integração de canais e novas ideias sobre as consequências da integração dos mesmos, são altamente relevantes em termos práticos e teóricos (Herhausen et al., 2015). Na opinião de Raul Vazquez, na altura chefe executivo da Walmart.com, “*There was a time when the online and offline businesses were viewed as being different. Now we are realizing that we actually have a physical advantage thanks to our thousands of stores, and we can use it to become No.1 online*” cit. por Bustillo & Fowler, (2009), p.1.

A integração de um canal é definida como o grau em que diferentes canais interagem entre si (Bendoly et al., 2005). Existem duas abordagens básicas para a integração de canais, fornecer acesso e conhecimento sobre as lojas *online* nas lojas físicas (integração de canais *offline-online*) e fornecer acesso e conhecimento sobre as lojas físicas no canal *online* (integração de canais *online-offline*). A integração pode então ocorrer da loja física para a internet e vice-versa (Herhausen et al., 2015).

Hoje em dia, muitas firmas empregam simultaneamente os canais de distribuição *online* e *offline*. Enquanto que os consumidores, muitas das vezes, procuram uma combinação de ambos, para obterem a informação necessária para efetuarem determinada compra ou serviço. A forma mais saliente do comportamento de um cliente é a procura *online* para determinados artigos disponíveis, e depois realizar a compra numa loja física, este comportamento de compras é denominado por *Research Online Purchase Offline* (ROPO) (Binder, 2014). Os consumidores usam canais diferentes dependendo das suas necessidades de compra, fatores situacionais e a ocasião específica da compra (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005). De acordo com alguns estudos, estes classificam os consumidores ROPO como os mais valiosos, que gastam mais comparando com os compradores de canal único (Neslin et al., 2006). Desta forma, as empresas que não integrem com canais múltiplos, podem estar a perder oportunidades de gerar vendas adicionais com os seus segmentos de clientes mais valiosos.

Pesquisadores que estudaram a integração de canais *offline* e *online*, descobriam que os terminais *online self-service* e as informações dos mesmos, podem reduzir o efeito negativo da indisponibilidade para clientes de lojas físicas (Bendoly et al., 2005), terminais *online* assistidos, podem complementar o serviço pessoal (Glushko & Tabas, 2009).

Os sistemas multicanais oferecem possibilidades de como os clientes podem combinar pontos de contacto e onde podem fazer transações (Mathwick et al., 2002). Retalhistas e fabricantes empregam vários formatos de canais *online* e *offline*, e, dessa forma, estão melhor equipados para corresponder às necessidades dos consumidores, ao combinar esses pontos de contacto de acordo com o contexto específico da tarefa da compra. No entanto, os consumidores de determinadas empresas, só podem retirar benefícios deste sistema, se estiverem cientes das alternativas existentes, e se o acesso à transição dos canais for de fácil acessibilidade (Binder, 2014). Ao dividir os diversos canais, uma empresa multicanal pode aproveitar o potencial por inteiro do seu sistema de canais e criar uma experiência de compra realmente perfeita que, por sua vez, aumentará as vendas totais (Brynjolfsson & Smith, 2000).

Para além das novas possibilidades de combinar diferentes formatos dos canais *online* e *offline*, a internet criou novos desafios para a distribuição física tradicional e para as empresas multicanal em particular. A emergência da internet como um mercado, tem vindo a intensificar o ambiente competitivo para os canais tradicionais físicos (Binder, 2014). A internet transformou os mercados mais transparentes em termos de oferta e preço (Ratchford, 2009). Os consumidores tiram partido das

vantagens da acrescida informação disponível e comparam produtos e serviços ao longo dos canais *online* e *offline*. Assim, os canais físicos estão em competição direta com os formatos de distribuição *online* em termos de oferta, preço, variedade de produtos e prestação de serviços. Os formatos tradicionais correm assim o risco de perda de vendas e consumidores para os novos modelos de negócio *online*, caso não consigam encontrar abordagens para usar e integrar os negócios *online* (Binder, 2014). Para as empresas torna-se crucial vender através da internet bem como através das lojas físicas, de maneira a transformarem os seus esforços de serviços em vendas, criando assim uma base de clientes fiéis. Especialmente no ambiente *online* é importante criar valor adicional para o cliente. As empresas multicanal podem aumentar as proposições de valor na loja *online*, criando hiperligações para os seus canais *offline* e através da integração das lojas físicas nas lojas *online*. Um sistema de canal integrado pode aumentar o *lock-in* do cliente entre os canais *online* e *offline* (Binder, 2014).

Uma loja *online* integrada, especialmente quando as medidas de integração são projetadas para promover o comportamento de compra na pesquisa de certos produtos, leva ao aumento potencial do tráfego na loja física. A partir do momento que uma loja *online* integrada possibilita os clientes a verificarem a disponibilidade do produto quando os clientes visitam a loja física, são criadas sinergias entre os serviços *online* e as lojas físicas (Binder, 2014).

De acordo com Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella (2012) uma loja *online* integrada aumenta a qualidade de serviço e decresce os riscos porque ajuda a combinar os canais *online* e *offline* de acordo com as suas capacidades específicas. Em particular, um canal *offline* pode complementar um canal *online* em termos de qualidade de serviço (destacando a possibilidade de uma experiência de uma marca de luxo e a capacidade dos vendedores de aumentar a experiência de serviço) e risco (referindo-se à presença física do retalhista e à possibilidade de tocar e sentir os produtos antes de comprá-los para reduzir a incerteza). Stewart (2003) também concorda que uma loja *online* decresce as percepções de risco quando demonstra a sua associação com uma loja física.

Ao criar uma conexão entre os canais *online* e *offline*, a pesquisa relativa ao produto que queremos comprar torna-se muito mais fácil e eficiente. Ao estabelecer a ligação entre as lojas *offline* com o canal *online*, ajuda os clientes a prepararem a sua viagem de compras *online* e reduz as obstruções relativas à visita da loja (Binder, 2014).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Estratégia de Investigação

As metodologias de investigação e as técnicas de investigação constituem os requisitos fundamentais para a produção de investigação científica. Primeiramente, é necessária a escolha do método a utilizar, e qual deve ser o mais assertivo atendendo ao problema existente, sendo por isso essencial conhecer os vários métodos existentes, assim como as etapas a seguir e os instrumentos necessários, de maneira a que os objetivos da investigação possam ser atingidos. Perante o método escolhido, é imperativo estarem presentes as ações desenvolvidas no trabalho de investigação, o tipo de investigação e as técnicas da mesma. As técnicas servem de base para o apoio da investigação, permitindo a aquisição de dados, que, numa fase subsequente, serão estudados.

Uma investigação empírica, pressupõe um plano lógico que sequencia e liga os dados empíricos às questões iniciais de pesquisa e formula um conjunto de conclusões. Todos os modelos de investigação empírica têm um design implícito, se não explícito de pesquisa. No sentido mais elementar, o design é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às perguntas iniciais de pesquisa de um estudo e, finalmente, à sua conclusão (Yin, 2014).

Para Yin (2014), uma investigação pode ser formulada de várias formas distintas, como por exemplo através da pesquisa, experiência, relato histórico, análise de arquivos e estudo de caso.

Yin (2014) expõe cinco componentes importantes de um design de investigação, sendo estes, as questões de pesquisa, as proposições, as unidades de análise, a correspondência lógica da informação às proposições e os critérios de interpretação dos resultados.

A elaboração das questões é deveras importante, uma vez que estas devem ser sugeridas no formato de “como”, “porquê”, “o quê”, “quem”, “onde”, providenciando um guia importante sobre o método de pesquisa mais relevante a ser usado (Yin, 2014).

As proposições de estudo reconhecem o que deve ser aprendido no âmbito do estudo e as afirmações teóricas que orientam a investigação. Assim, a resposta às questões de pesquisa não define o que deverá ser estudado, uma vez que a determinação de proposições declarativas é que direciona para o que deve ser estudado e o que investigar para recolher evidências (Yin, 2014).

As unidades de análise relacionam-se com a definição do que é o caso, se for um caso tradicional, o caso pode ser um indivíduo, mas, por outro lado, também pode ser um evento. Os estudos do caso

podem prender-se sobre decisões, programas, processos de implementação e mudanças organizacionais. No entanto, existe uma dificuldade inerente à definição do caso, especificamente no que concerne à unidade de análise (Yin, 2014).

A seleção da unidade de análise tem início aquando as questões centrais da investigação são detalhadas. A correspondência lógica da informação às proposições possui técnicas analíticas de estudo de caso que retratam as formas de ligação dos dados às proposições. A análise requer a combinação ou cálculo dos dados do estudo de caso como uma reflexão direta das proposições iniciais de estudo (Yin, 2014).

A interpretação dos resultados pode ser conseguida por critérios estatísticos, como também por critérios passíveis de reconhecer e abordar teorias rivais aos resultados alcançados, através da enumeração das teorias rivais com maior relevo e da sua referenciação no estudo, como parte constituinte dos dados recolhidos (Yin, 2014).

Qualquer projeto de pesquisa deve incluir cinco componentes, em que os primeiros três definem as questões de estudo, as proposições e a unidade de análise, que vão levar à identificação no projeto de pesquisa dos dados necessários. Os dois últimos componentes, referem-se à definição da lógica que liga os dados às proposições, e os critérios para interpretar os resultados, que vão levar a que o projeto antecipe a análise do seu estudo de caso, sugerindo o que deve ser feito após a coleta de dados (Yin, 2014).

Ao estabelecer os cinco componentes da estratégia de investigação elaborados por Yin (2014), relativamente à estratégia de investigação da presente dissertação, esta irá desenvolver-se perante cada um dos componentes propostos.

No que concerne ao primeiro componente, Yin (2014) enuncia três estratégias de investigação possíveis, a exploratória, a descritiva ou a explicativa. Em que a exploratória tem como prioridade a procura da falsidade ou exatidão de determinada teoria e de que forma esta pode ser alterada e expandida. A descritiva tem como objetivo primordial a narrativa de determinadas situações. Por fim, a explicativa é utilizada para investigações que têm como propósito encontrar relações entre as variáveis no sentido de explicar fenómenos relativamente complexos (Yin, 1981). O que faz a distinção sobre qual o método mais correto a utilizar, são três condições que deverão fazer o caminho lógico da estratégia metodológica, como o tipo de questões de investigação, o nível e extensão de controlo que o investigador detém sobre os acontecimentos comportamentais e o grau de focalização dos acontecimentos. Desta forma, as questões de investigação, foram construídas em forma de pergunta

no formato de “porquê” e “como”. Quando nos encontramos perante um estudo de caso, o mais provável é que a pesquisa se direcione para perguntas de “como” e “porquê”, desta forma, no início, é essencial o esclarecimento com precisão da natureza das perguntas de estudo a esse respeito (Yin, 2014). Assim, o estudo da presente dissertação vai seguir a estratégia de investigação explicativa, em que o método estudo de caso foi o escolhido perante os objetivos elucidados.

O segundo componente corresponde às proposições que delimitaram o objeto de estudo com maior incidência na revisão da literatura em relação ao *e-commerce e e-business*; aos modelos de negócio, bem como os seus componentes e tipos, o MCM e o CRM e os canais *online* e *offline*.

No que diz respeito ao terceiro componente, os casos em análise são o da Farfetch e o da Parfois, em que as unidades de análise correspondem ao seu modelo de negócio e em mais profundidade, os dois componentes do *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), Relacionamento com os Clientes e os Canais.

Relativamente ao quarto componente, as técnicas de análise tiveram como base a demonstração do modelo de negócio e dos dois componentes estudados, do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), com o cruzamento de dados primários e secundários.

Por fim, o quinto componente, foi elaborado através da recolha de dados, em que estes se basearam em análise documental, entrevistas estruturadas e grupos de foco. Anteriormente às entrevistas, foi estudada e analisada informação acerca das duas empresas. Após alguns conhecimentos adquiridos relativamente às organizações estudadas, foram realizadas entrevistas que foram devidamente codificadas, em que o conjunto de códigos encontra-se no **Apêndice 1**, as quais seguiram um guião específico, previamente elaborado, que se encontra no **Apêndice 2**. No que concerne à discussão dos resultados, estes foram elaborados conforme a revisão da literatura e os dados recolhidos das duas organizações.

Para além das três estratégias de investigação possíveis, diferentes abordagens podem ser utilizadas, dependendo do problema de investigação, nomeadamente a abordagem quantitativa e qualitativa. Estas diferem entre si no que toca à forma, métodos e objetivos. O método quantitativo, pode ser definido pela quantificação da informação e análise através do tratamento estatístico. O método qualitativo, passa pelo desenvolvimento de conceções que tem origem em casos e nas perceções das pessoas contidas para o entendimento do fenómeno (Yin, 2014).

A filosofia a adotar para este projeto é o construtivismo, em que se estuda a realidade social a partir da perspetiva da sociedade; reconhecendo que os indivíduos com os seus próprios antecedentes,

suposições e experiências variadas contribuem para a construção contínua da realidade existente no seu contexto social, o qual resulta da interação social. Como estas perspetivas e experiências humanas são subjetivas, a realidade social pode mudar e ter múltiplas perspetivas (Hennink et al., 2011). Assim, as experiências e os valores dos participantes na pesquisa influenciam substancialmente a recolha de dados e a sua análise. Desta forma, para obter respostas aos principais objetivos e questões de investigação, a opção recaiu num estudo que tem por base o método qualitativo. Este método de estudo é indicado para este trabalho de investigação, visto que permite chegar a conclusões pertinentes, em que a pesquisa passa pela decisão sobre a forma como vão ser recolhidos os dados e a escolha dos métodos para a análise dos mesmos.

Na presente dissertação, a abordagem utilizada é de natureza qualitativa, devido à utilização da ferramenta *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), com base na análise do modelo de negócio atual da Farfetch e da Parfois. O estudo tem como base a realidade atual das empresas, os benefícios de determinadas ações que aconteceram ao longo dos anos, bem como as projeções futuras de cada organização.

3.2. Estudo de Caso

Conforme referido anteriormente, o método de investigação que vai ser utilizado é o estudo de caso, em que este é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado ao longo de um período de tempo, de maneira a permitir uma observação em profundidade e detalhada dos fenómenos; proceder a uma recolha de dados e informações obtidas de múltiplas fontes e; elaborar uma descrição do caso ou de ideias baseadas nestes (Creswell, 2007). Este método tem como foco primordial a compreensão da dinâmica de um determinado fenómeno, em que não se limita a descrevê-lo, muito pelo contrário, ele abrange de forma holística e sistémica as variáveis que o compõem (Gummesson, 2007).

Nas palavras de Schramm (1971) "*The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result*". Fidel (1984) afirma que um estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, em que os estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que acontecem sem qualquer possibilidade de interferência. Já para Perry (1998), o estudo de caso beneficia a perceção do contexto para relatar a realidade. Yin (2014) afirma que o estudo de caso tem como base as características do fenómeno em estudo e sustenta-se com um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise desses

fenômenos. O método de estudo de caso, tem assente duas fontes fundamentais de evidência, a observação direta do objeto de estudo e as entrevistas aos sujeitos envolvidos. Assim, o estudo de caso consegue ser diferente, visto que consegue englobar inúmeras evidências como documentos, entrevistas ou até observações. O estudo de caso explica também determinadas relações causais nos acontecimentos da vida real, que são muito complicadas para serem justificadas através do método de pesquisa; descreve o incidente e o seu contexto e como aconteceu; pressupõe pontos-chave de acordo com a avaliação descritiva e é uma estratégia usada para esclarecer situações em que a avaliação do acontecimento não produz resultados claros e detalhados (Yin, 2014).

No entanto, é de salientar algumas limitações do mesmo, como por exemplo a falha temporal de investigação, a observação e recolha de informação ser bastante longa e por vezes proceder a documentos difíceis de compreender e também por não possibilitar a verificação causa-efeito (Yin, 2014).

De acordo com Yin (2014), é possível a identificação de quatro tipos de estudos de caso, representados na figura seguinte.

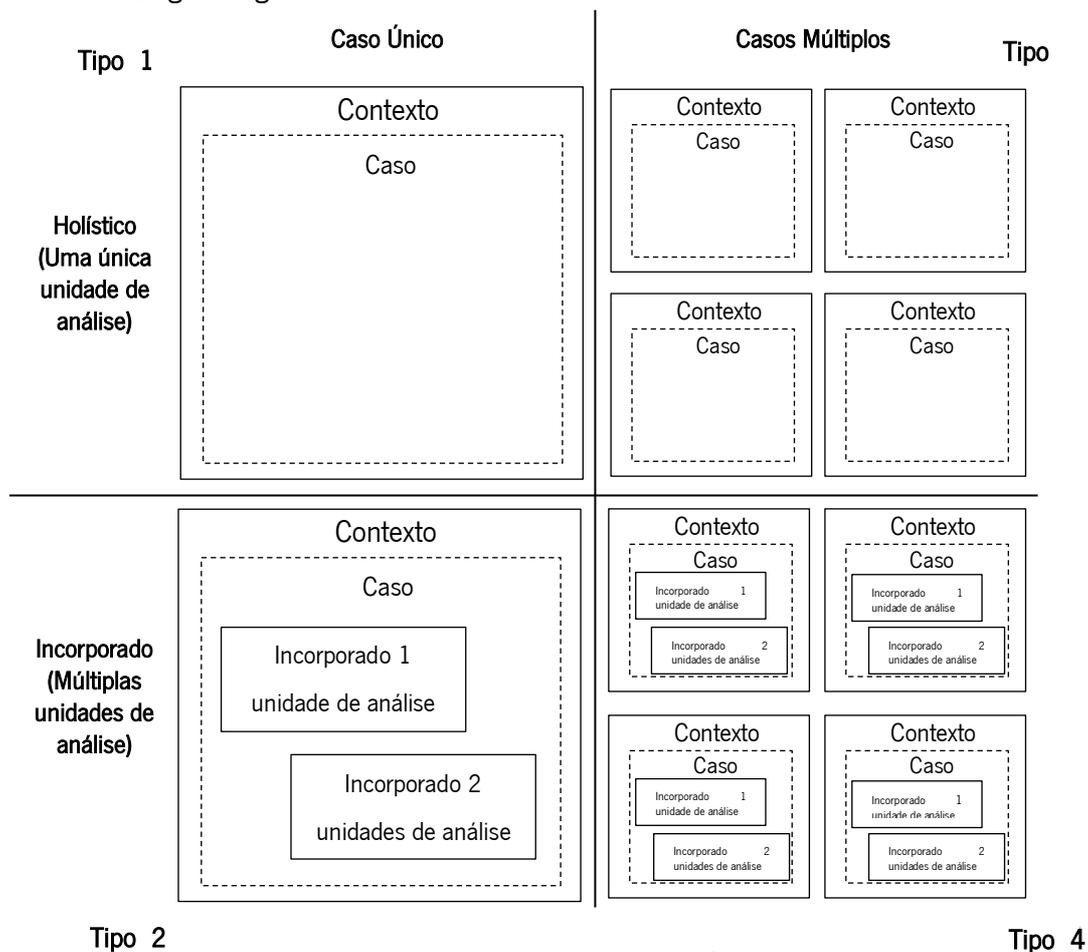


Figura 19 - Tipos de Estudos de Caso

Fonte: Yin, 2014, p.174 – Adaptado

Segundo Yin (2014), a Figura 19 demonstra que, primeiramente, qualquer tipo de estudo de caso inclui o desejo de analisar condições contextuais em relação ao caso, em que os tracejados, significam que as fronteiras entre o caso e o contexto não serão nítidas. A matriz apresenta assim que os estudos de caso único e múltiplo refletem para diferentes situações de estudos de caso, e que, nessas duas variantes, podem existir unidades de análise unitárias ou múltiplas. Desta forma, os tipos de estudos de caso são classificados no tipo 1, estudo de caso único (holístico); tipo 2, estudo de caso único (incorporado); tipo 3, estudos de caso múltiplo (holístico) e tipo 4, estudos de caso múltiplos (incorporados).

O projeto da presente investigação vai-se desdobrar no estudo incorporado – tipo 4, onde foram entrevistadas pessoas de diferentes organizações, com cargos distintos, de maneira a serem avaliadas duas unidades de estudo, o Relacionamento com os Clientes e os Canais. O facto de existir mais que um caso, pode levar a que as evidências sejam mais convincentes e, portanto, o estudo geral seja visto como mais robusto (Herriott & Firestone, 1983).

O facto de estarmos perante dois casos de estudo, a Farfetch e a Parfois, dois casos de estudo que se complementam, levou à utilização da abordagem qualitativa através do método de casos múltiplos. Este método foi selecionado devido à curiosidade de analisar melhor estas duas organizações, através da recolha de dados empíricos, sendo o propósito principal a análise das suas estratégias ao longo do tempo, o seu modelo de negócio, bem como, os dois componentes do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), o Relacionamento com Clientes e os Canais. Desta forma, o estudo de caso tem todas as características necessárias para o desenvolvimento da investigação em causa, devido ao detalhe e pormenor possível de alcançar.

3.3. Critérios de Seleção do Caso

Perante todas as áreas possíveis a serem estudadas, o interesse pela área dos modelos de negócio e do *e-commerce* foi sempre o que se destacou como possível objetivo de estudo da presente dissertação. No entanto, o objetivo primordial, foi sempre o estudo de casos paradigmáticos que introduzissem estas duas áreas, ligadas ao mundo da moda. E acima de tudo, neste momento, é importante perceber os modelos de negócio de empresas que chegaram ao sucesso, para entender o que é que poderá estar a faltar noutras organizações.

Para tal, após um pequeno estudo das organizações existentes em Portugal, surgem então a Farfetch e a Parfois, organizações muito diferentes uma da outra, mas que se complementam em determinadas questões de estudo, despoletando assim um enorme interesse e curiosidade.

A audácia do conceito que a Farfetch entregou aos seus consumidores, observável por toda a tecnologia que está por detrás da empresa, pelo sucesso gigantesco no mundo digital e por querer passar para o mundo do comércio físico, fez com que em pouco tempo, se torna-se numa das empresas mais valiosas em Portugal, e a única empresa portuguesa a ser cotada na bolsa de *Wall Street*. Por outro lado, temos a Parfois, uma empresa que está a atingir patamares de êxito eventualmente inimagináveis, tornando-se numa marca global, com planos de crescimento cada vez maiores a cada ano que passa, entrando também, recentemente, no mundo *online* através de uma plataforma diferente, com a criação da sua mais recente aplicação.

Neste sentido, o facto de ambas as empresas terem tido caminhos completamente diferentes, em que a Farfetch começou pelo *online* e a Parfois pelo *offline*, representam assim duas estratégias genéricas distintas, mas que ao mesmo tempo se complementam, encaixando-se perfeitamente no estudo dos modelos de negócio, através da análise da sua evolução e alteração ao longo do tempo, estando na mesma intimamente relacionados com o *e-commerce*.

O presente projeto de investigação irá seguir a estrutura analítica-linear, proposta por Yin (2014), sendo esta uma abordagem *standard* no que concerne a relatórios de pesquisa. Assim, a sequência dos subtópicos começa com o problema ou problema de estudo precedida com uma revisão da literatura pertinente. Continuamente, os subtópicos passam a abranger os métodos que vão ser utilizados, os dados recolhidos, os resultados e a análise dos mesmos, findando com as discussões, conclusões e implicações para a questão ou problema original que vai ser estudado. Através da integração da estrutura analítica-linear, esta irá permitir a observação e análise em profundidade dos modelos de negócio da Farfetch e da Parfois, e perceber como é que a utilização de estratégias genéricas, que combinam os canais *online* e *offline* bem como, o Relacionamento com os Clientes e os Canais, podem ser fulcrais para as organizações de hoje em dia, que se encontram num mercado deveras competitivo e com muitos desafios inerentes, sendo por isso, dois casos com necessidade de estudo.

3.4. Recolha de Dados

A recolha de dados é deveras importante e decisiva em qualquer tipo de projeto e investigação, principalmente a nível qualitativo, sendo também uma fase demorada devido à elaboração e

transcrição de dados. Esta recolha pode ser efetuada através de documentos, registos de arquivos, observação direta e participativa, artefactos físicos, inquéritos e entrevistas. Para Bogdan & Biklen (1994), quando estamos perante um estudo qualitativo, nunca existe um determinado guião com perguntas específicas, de maneira a que os investigadores, tenham de se dar ao trabalho de procurar pessoas que acrescentem algo ao projeto e que vão ao encontro com o objetivo do mesmo.

De maneira a realizarmos uma recolha de dados correta, temos de seguir determinados princípios, tais como; usar várias fontes de evidência; elaborar um conjunto de dados que ajudem a construir o caso; utilizar a sensibilidade de forma a manter uma cadeia de evidências e ter sempre em atenção à utilização dos dados provenientes dos meios tecnológicos e *media* social. Ao combinarmos estes princípios, irá fazer com que a credibilidade e qualidade do projeto de estudo aumente.

No que concerne ao método de recolha de dados primários utilizado na presente dissertação, foram elaborados uma entrevista e um grupo de foco em profundidade, que após realizados foram devidamente transcritos e codificados. Estes abordam questões direcionadas para as estratégias utilizadas pelas empresas de acordo com o seu modelo de negócio, a combinação dos canais *online* e físicos, as suas projeções futuras, e de que maneira é que as empresas dão a devida atenção ao Relacionamento com os seus Clientes e aos seus Canais e o quão, estes dois componentes pertencentes ao *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), são importantes para as suas organizações.

Uma entrevista semiestruturada pode ser definida, segundo Webb (2002) como “*an unstructured personal interview which uses extensive probing to get a single respondent to talk freely and to express detailed beliefs and feelings on a topic*”. As vantagens das entrevistas é que podem ser divididas entre três categorias: circunstâncias de aplicabilidade única, especialmente aquelas que envolvem tópicos sensíveis ou pessoais (Robson & Foster, 1989); vantagens de amostragem, por incluírem um controlo maior relativo à seleção do entrevistado (Cassell & Symon, 2004); e por obterem um resultado preferencial, em termos de profundidade e de dimensão das informações possíveis de retirar (Hedges, 1985).

De acordo com Stake (1995), a realização de uma entrevista faz com que sejam notadas outras perspetivas, narrações e interpretações, demonstrando assim várias óticas possíveis. Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick (2008) acreditam que as entrevistas fornecem uma compreensão mais profunda dos fenómenos sociais em comparação com o que seria obtido através dos métodos quantitativos, sendo estas mais apropriadas para quando não se tem muita informação acerca do que se pretende

estudar, uma vez que estas providenciam conhecimentos e experiências detalhados, sendo também preferível para alguns participantes que não gostem de se pronunciar, na presença de mais que uma pessoa.

No que concerne à Farfetch, foi realizada uma entrevista ao atual *Operations Strategy Associate*, sendo que foi exposto o propósito do estudo e quais eram os objetivos pretendidos do projeto em questão, sendo esta realizada a 01/10/2020, e que consta no **Apêndice 3**, devidamente codificada.

Os grupos de foco partilham determinadas características como entrevistas menos estruturadas, no entanto, eles não devem ser vistos apenas como forma de recolha de dados de muitos participantes (Gill et al., 2008).

Na opinião de Griggs (1987), um grupo de foco pode ser definido como “...*a group of individuals selected and assembled by researchers to discuss and comment upon, from personal experience, the topic that is the subject of the research*”. Zikmund (1997) resumiu as vantagens deste método em dez “S”, sendo estes: a sinergia (*synergy*), uma vez que um grupo origina um número maior de informações, em comparação com as entrevistas de profundidade; a bola de neve (*snowballing*), a interação dos entrevistados que pode levar a uma cadeia de pensamentos e ideias; o acaso (*serendipity*), em que uma nova ideia pode surgir a qualquer momento; a estimulação (*stimulation*), em que determinadas opiniões podem ser dadas devido a estarem a dialogar em grupo; a segurança (*security*), em que existe a probabilidade dos entrevistados se sentirem mais propensos a serem honestos, devido a existirem pessoas semelhantes na reunião, e também por existir menos pressão do que se fosse uma entrevista individual; a espontaneidade (*spontaneity*), uma vez que ninguém é obrigado a responder a uma questão específica, sendo assim encorajador para dar uma resposta espontânea quando as pessoas tem diferentes pontos de vista; a especialização (*specialization*), uma vez que um moderador com experiência, pode entrevistar mais que uma pessoa numa só sessão; a estrutura (*structure*), pois torna-se mais fácil introduzir um tema que não tenha sido explicado de forma sucinta anteriormente, do que numa entrevista; a rapidez (*speed*), o facto de ser mais rápido que as entrevistas individuais; e o escrutínio (*scrutiny*), porque pode ser observado por mais que uma pessoa da equipa de investigação.

De acordo com Gibbs (1997), o objetivo primordial dos grupos de foco baseia-se nas atitudes, sentimentos, crenças, experiências e reações dos participantes de uma forma que não seria viável usando outros métodos como as observações, entrevistas individuais ou questionários.

Os grupos de foco podem ser utilizados como um método por si só ou como um complemento a outros métodos, especialmente para a triangulação de dados e verificação da validade (Morgan, 1988), estes também podem ajudar a explorar ou a gerar hipóteses (Powell & Single, 1996) e a desenvolver perguntas ou conceitos para questionários e guiões de entrevista (Hoppe et al., 1995).

Relativamente à Parfois, foi realizado um grupo de foco constituído por pessoas que trabalham/trabalharam na empresa. Sendo este constituído pelos *Business Analyst*, *Business Intelligence Coordinator*, *Project Manager* e pelo *Distribution Category Manager*. No grupo de foco foi exposto o propósito do estudo e quais eram os objetivos pretendidos do projeto em questão, tendo sido este realizado a 08/10/2020, que consta no **Apêndice 4**, devidamente codificado.

O documento em que a entrevista e o grupo de foco se basearam, é constituído por questões/afirmações que permitem retirar informação pertinente e relevante das duas empresas, de maneira a chegar a proposições significativas, que permitam responder às questões centrais de investigação. Este documento encontra-se no **Apêndice 2** como referido anteriormente.

Tanto a Farfetch como a Parfois, são duas organizações que estão a passar por um crescimento enorme nestes últimos anos, e por isso mesmo, são organizações que são constantemente bombardeadas pela comunicação social, empresarial e de grau académico, sendo que a aceitação para a colaboração deste projeto não foi muito fácil. No entanto, foi possível o consentimento por parte de alguns trabalhadores, como mencionado anteriormente.

Relativamente aos dados secundários recolhidos, estes pertencem essencialmente ao site oficial da Farfetch e da Parfois, notícias em revistas e jornais (algumas com entrevistas) e da imprensa. Infelizmente, devido à situação atual do país, as entrevistas foram realizadas através das ferramentas *Skype* e *Blue Jeans*, uma vez que a presença física, não era de todo o desejável.

De maneira a conseguir responder às questões principais de investigação, foi necessário combinar os dados primários com os secundários, tendo este fenómeno, o nome de triangulação de dados. Mais especificamente, a triangulação de dados refere-se à utilização de múltiplos métodos ou dados qualitativos, para desenvolver uma compreensão abrangente dos fenómenos (Patton, 1999). A triangulação também é vista como uma estratégia qualitativa para testar a validade por meio da convergência de informações de fontes diferentes (Carter et al., 2014).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Contextualização do Caso Farfetch

A Farfetch veio estabelecer novos padrões para a indústria e para os seus concorrentes, trazendo a tecnologia e o *e-commerce* para o mercado dos artigos de luxo. Através de uma abordagem inovadora e revolucionária, criou uma nova forma de experiência de compra aproximando compradores e vendedores de artigos de luxo atuais, alargando as perspetivas de negócio e potenciando o crescimento deste mercado à escala global.

A Farfetch é das principais plataformas globais de tecnologia para a indústria da moda de luxo. A sua missão é ser “a” plataforma global de moda de luxo, conectando criadores, curadores e consumidores. A sua história começou em 2007, quando foi fundada por José Neves, sendo que a plataforma foi lançada em 2008, começando por entrar no mercado do *e-commerce* para boutiques de luxo em todo o mundo (Farfetch, 2020a). Tudo começou quando José Neves se encontrava numa boutique de luxo em Paris, e lhe ocorreu a ideia de lançar a Farfetch. Nesse momento, deparou-se com a falta de oferta *online* para as marcas de luxo, problema que sentia na própria pele, através da sua marca de calçado. Em 2008, aquilo que era apenas uma angústia, havia-se já tornado numa ideia concreta, tendo em vista o lançamento de uma plataforma que permitisse a qualquer pessoa, comprar a partir do sofá da sua casa, as peças de roupa que estavam à venda nas boutiques mais exclusivas, em cidades como Paris, Londres, Milão ou Nova Iorque (Pimentel, 2018). Desta forma, foi criada uma plataforma que oferecia produtos de uma maneira completamente inovadora. De acordo com BOF (2015), “*The site quickly became credited as being one of the fastest growing e-commerce networks in the luxury market and currently counts over 300 individual boutiques in its directory*”. A Farfetch teve um crescimento exponencial nos últimos anos, observável pelo número de marcas aderentes à sua plataforma, bem como no número de clientes que utilizam a mesma, que já são mais de três milhões (Nunes, 2021). A visão que José Neves delineou para a empresa está bem patente na assinatura da Farfetch: “*The Global Platform For Luxury*” (Figura 20).



FARFETCH
The Global Platform For Luxury

Figura 20 - Logótipo da Farfetch

Fonte: Farfetch (2020)

Para que a Farfetch obtivesse o desejado sucesso, foi necessário proceder à elaboração de um plano de ação simples e eficaz, em que a tecnologia teria de ser proprietária, e seria este o fator diferenciador do negócio. Particularmente, importava conectar o inventário a partir de diferentes pontos de stock em tempo real. Assim, a Farfetch concentrou-se em elaborar uma proposta de valor fortíssima para o consumidor, alicerçada nas parcerias estabelecidas com as marcas de luxo. Neste contexto, um dos maiores desafios foi o de assegurar uma boa dinâmica do *marketplace*. O negócio arrancou inicialmente com vinte e cinco boutiques, e devido ao sucesso imediato, surgiram propostas por parte de trezentas marcas. Conseguidas as parcerias, caberia à Farfetch garantir que os clientes acessem à plataforma e tivessem a oportunidade de encontrar e sentir-se seduzidos por “essa moda incrível” (Neves, 2019a).

Devido ao crescimento do negócio da Farfetch, hoje em dia, esta empresa possui escritórios localizados em grandes cidades, para além das operações que decorrem em Portugal, nomeadamente, Londres, Nova Iorque, Los Angeles, Hong Kong, Shanghai, Tóquio, Moscovo e Dubai (Farfetch, 2020k). Um dos maiores objetivos para a Farfetch é de, em dez anos, poder-se afirmar como o “sistema operativo” da moda em geral. Neste momento, aproximadamente 90% do negócio da Farfetch é *e-commerce* da moda de luxo, enquanto o restante resulta do uso da plataforma por outras empresas. Para potenciar outras áreas de negócio que capitalizem a infraestrutura tecnológica, estão em curso alianças com startups, por exemplo, para utilizar inteligência artificial que permitirá dar sugestões “perfeitas” ao cliente em função do que este pesquisa, escreve e vai indicando no seu perfil e histórico, traduzindo-se toda esta informação num poderoso instrumento de compreensão e antecipação do que o cliente pretende (Neves, 2019b). De acordo com D’Arpizio et al. (2019), espera-se que as vendas *online* assegurem cerca de 25% do mercado total em 2025, muito acima dos 10% atuais. Também se espera que metade de todas as compras de luxo serão ativadas digitalmente como resultado das novas tecnologias ao longo da cadeia de valor, aproveitando tecnologias como a realidade virtual e a facilidade dos pagamentos móveis. Por outro lado, quase todas as compras de luxo serão influenciadas por interações *online*.

4.2. Análise dos Resultados do Caso Farfetch

A análise e interpretação do caso de estudo foi realizada através do estudo aprofundado da empresa, e dos componentes que caracterizam o seu modelo de negócio, interpretado através do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), em particular os aspetos relacionados com o Relacionamento com os Clientes e com os Canais. Para além da análise documental, i.e., documentos

da empresa, artigos de jornais e revistas, foi realizada uma entrevista ao *Operations Strategy Associate*, denominado daqui em diante também como Farfetch OSA.

4.2.1. Modelo de Negócio da Farfetch

O modelo de negócio da Farfetch veio revolucionar o mundo por completo, sendo completamente inovador, assumindo-se como um *marketplace*, onde as pessoas conseguem ter acesso a um grande número de marcas de luxo a partir de qualquer lugar.

“O modelo de negócio da Farfetch é uma relação de muitos para muitos, ou seja, é uma relação de muitas boutiques para muitos clientes, onde tu enquanto cliente, tens acesso, independentemente da tua região e do teu espaço geográfico [...] tens acesso a todo o stock que essas boutiques disponibilizam. [...] a Farfetch não tem stock [...] o stock é todo [da] boutique², e “eu” Farfetch, simplesmente sou um canal, por onde tu podes vender os teus artigos.”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

José Neves (2019a) acredita que 75% das vendas que ainda ocorrem no canal físico, em dez anos serão revolucionadas pelas tecnologias digitais. Dessa revolução, desaparecerá a distinção entre o retalho *offline* e o *online*, pois os consumidores não vão conseguir distinguir onde começa um e termina o outro, sendo este o fenómeno que a Farfetch designa por “*Augmented Retail*”. Uma vez que a Farfetch acredita que o futuro da moda de luxo irá ser definido pela reinvenção da experiência do consumidor, através da integração do *online* e do *offline*, em que a magia da loja física é capitalizada, alinhando-se a experiência em loja com as vantagens da experiência digital. Os consumidores são a visão principal do *Augmented Retail*, visto que o objetivo deste fenómeno, é de que os clientes consigam desfrutar da experiência de estarem numa loja, e conseguirem criar uma relação com o assistente de vendas, experimentando os mais recentes produtos numa loja de luxo. Contudo, neste momento, com a tecnologia existente, os consumidores esperam experiências ultrapersonalizadas, tanto na vida real como na digital, e esperam que esses mundos estejam perfeitamente conectados. Assim, a visão do *Augmented Retail* reflete a experiência do retalho do futuro, no qual é fornecido aos retalhistas, a possibilidade de compreender e antecipar as preferências dos seus consumidores, tanto na loja física como na *online*, permitindo melhorar e otimizar os serviços que podem ser oferecidos aos clientes. Com isto em mente, a Farfetch tem vindo a desenvolver uma gama de serviços e tecnologias

² O entrevistado refere boutique a marca de luxo

para promover a inovação no setor de luxo (Farfetch, 2020). Estes aspetos são discutidos mais à frente.

Posto isto, a estratégia da empresa tem vindo a alterar-se ao longo dos anos. De facto, segundo o Farfetch OSA:

“Durante os primeiros dez anos, o objetivo da empresa era crescimento puro [...] crescer, crescer, crescer, crescer [...] Passar de uma boutique para ter mil boutiques, para ter um milhão de boutiques. Não temos um milhão de boutiques, mas temos muitas, temos mais ou menos na casa das mil [em outubro de 2020]. Portanto a ideia era crescer. Porquê? Porque a seguir, vinha o grande objetivo que sempre foi o de entrar em Bolsa. [...] a Farfetch é a única empresa portuguesa cotada na Bolsa de Nova Iorque, e o grande objetivo sempre foi esse, daí a necessidade de crescimento. Chegando a um crescimento que o José Neves, na altura achou aceitável, e disse agora o foco vai ser outro. E neste momento, a estratégia da empresa é, no sentido de dar lucro. [...] a Farfetch durante os primeiros e até ao dia de hoje, não dá lucro.”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

Deste modo, apesar de inicialmente a sua estratégia ter estado focada no crescimento, com a entrada no capital de investidores, a Farfetch passou a preocupar-se mais em gerar lucro, prestando mais atenção a determinados aspetos, como por exemplo aspetos logísticos, estando a operação logística e as operações muito mais otimizadas agora. Visto que outrora, a preocupação era a de que o produto chegasse ao destino, e que a qualidade de serviço fosse a melhor, pois isso garantia uma maior probabilidade de crescimento do negócio. No entanto, nos dias de hoje, a preocupação passa também pela otimização da qualidade do serviço, ao preço mais baixo possível, o que fará com que a empresa atinga o tão importante lucro desejado (Farfetch OSA).

Uma das coisas que a Farfetch foi notando ao longo dos anos, e que também fez com que houvesse uma mudança na estratégia da empresa, foi a perceção de que se possuíssem stock, até conseguiriam fazer um ótimo trabalho a geri-lo. Visto que, o que acontece com muitas boutiques de modas de luxo, é que estas encontram-se pressionadas para vender certos artigos, e quando não o fazem, colocam o produto com um preço mais baixo. No entanto, a Farfetch não tem esta pressão de conseguir vender o produto num determinado período de tempo, porque ela não possui stock. Tendo isto em conta, o Farfetch OSA afirma que:

“... o que a Farfetch decidiu fazer foi, primeiro comprou uma boutique inglesa, chamada *Browns*, era uma boutique icónica inglesa, de forma estratégica, portanto a ideia não é comprarmos cinquenta boutiques nem cem, foi aquela, uma só, para nós termos um pé num mundo físico. Portanto, a

Farfetch era 100% *online*, ao comprar a *Browns*, ficou com um pé no mundo físico. [...] a seguir, comprou a *Stadium Goods*, que é uma boutique americana, nem se chama bem boutique, é uma loja americana, exclusivamente de *sneakers* ... em terceiro lugar, comprou agora um conjunto de pequenas empresas, chamadas NGG, "*New Guards Group*", que no fundo são um conjunto de empresas que estão na vanguarda da moda. Portanto, *Browns* [para] por um pé no mundo físico das boutiques, tal e qual como elas existem, boutiques; *Stadium Goods*, vamos diversificar um bocadinho o nosso portefólio, portanto não vamos estar só focados nas boutiques puras de moda de luxo, vamos também entrar aqui no mundo dos *sneakers*; terceiro aspeto "Okay, eu agora já tenho um pé no mundo físico tradicional das boutiques, já diversifiquei o meu portefólio, agora com a NGG, vou ser eu o inovador, vou deixar de andar atrás do que o mundo da moda me dita, e eu quero ter um ramo do meu grupo Farfetch que é responsável pela inovação no mundo da moda."

Operations Strategy Associate (Farfetch)

Embora a Farfetch tenha apostado recentemente no canal físico, a empresa vai ser sempre predominantemente *online*, o que o Farfetch OSA corrobora:

" [...] estes três componentes novos físicos que a Farfetch adicionou [*Browns*, *Stadium Goods* e *NGG*], devem representar cerca de 10% da receita bruta. Portanto os 90% ou 80%, se quisermos ser um bocadinho conservadores, os outros 80% continuam a vir de um modelo 100% *online*, onde nós não temos stock, onde ganhamos dinheiro com base naquilo que as outras boutiques vendem. Portanto, sim é verdade que o modelo de negócio da Farfetch vai ser um misto de *online* e físico, sempre. No entanto, no caso particular da Farfetch, vai ser sempre predominantemente *online*."

Operations Strategy Associate (Farfetch)

4.2.2. A Farfetch e o seu Relacionamento com os Clientes

A Farfetch propõe várias categorias diferentes de serviços, as quais têm como objetivo unificar-se conforme a relação que estabelecem com os diferentes segmentos de clientes. No que concerne à relação com os utilizadores da plataforma, estas são constituídas pela assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, serviços automatizados e cocriação.

Genericamente, o *Business Model Canvas* estabelece que a relação com os clientes baseia-se em estratégias que se prendem com aquisição, retenção e fidelização de clientes e ainda com o aumento das vendas propiciadas pelos clientes fidelizados.

Para entrar em contacto com os clientes, a Farfetch apresenta o "*Farfetch Customer Promise*". Este serviço permite que a empresa esteja sempre disposta a corresponder às expectativas dos clientes,

tendo em conta os padrões de luxo que os artigos requerem, observável pelo testemunho da cliente Janell (2021):

"I ordered a bunch of other items online from other companies the day I ordered this bag, and these things were coming from companies within the US. The bag I ordered from Farfetch came all the way from Italy and got here before I even received shipping info/confirmations for the other items. Amazing!"

Cliente (Farfetch)

Uma vez que os clientes estão no coração da empresa, a Farfetch procura oferecer uma variedade de produtos que mais ninguém consegue oferecer, devido às inúmeras marcas que estão presentes na plataforma. De uma maneira geral, a Farfetch apresenta como vantagens associadas, a entrega rápida dos seus produtos, devoluções grátis, respostas rápidas e acima de tudo, assegura que é uma plataforma segura para fazer compras (Farfetch, 2020f).

A Farfetch estabelece com os seus clientes uma relação de assistência pessoal, através de uma equipa que está encarregada da relação com os consumidores e por desenvolver o serviço *Farfetch Customer Service*. Este serviço disponibiliza uma secção de *"Help & Contact Us"*, onde a Farfetch oferece um contacto telefónico, uma secção de FAQs, vários emails pertencentes a determinados departamentos da empresa e ainda um formulário para esclarecer dúvidas. Desta forma, a Farfetch tem esta secção muito bem desenvolvida, organizada e intuitiva para qualquer tipo de dúvida que os clientes possam ter, onde o tempo de resposta é de 24 horas, no entanto, perante épocas de saldos, campanhas especiais e férias, o tempo de resposta poderá ser mais demorado (Farfetch, 2020e). Disponibiliza também secções *"How to Shop"*, *"Latest Coronavirus Information"*, *"Cookie Preferences"*, *"Accessibility"*, *"Positively Farfetch"*, *"Modern Slavery Statement"*, *"Privacy Policy"*, *"Terms & Conditions"*, *"Returns & Refunds"*, *"Payment & Pricing"* e *"Orders & Shipping"*.

Na secção *Orders & Shipping* encontram-se informações relativas às faturas, valores de expedição, direitos e impostos, o *tracking* da encomenda, informação acerca de encomendas canceladas e artigos personalizados. Relativamente à expedição dos produtos, a Farfetch oferece vários serviços, entre os quais, caso o cliente tenha urgência no pedido o *"Express Delivery"*, que está disponível para quase todos os destinos, ou então o *"Same Day Delivery"*, disponível em Berlim, Barcelona, Londres, Manchester, Paris, Los Angeles, Nova Iorque, Miami, Milão, Roma, Barcelona, Madrid, Hong Kong, Dubai e Xangai e ainda o *"F90-90 Minute Delivery"* disponível em cidades como Berlim, Dubai, Hong Kong, Los Angeles, Londres, Madrid, Nova Iorque, Paris e São Paulo. Serviços como *Same Day Delivery*

e *F90-90 Minute Delivery* são sem dúvida bastante inovadores e que acrescentam valor à proposta da Farfetch. O consumidor pode comprar vários artigos ao mesmo tempo e só pagar uma taxa fixa de remessa, baseada na opção de compra com o preço mais baixo disponível para o artigo pedido, e que percorre a maior distância para chegar ao cliente. A Farfetch garante a celeridade na entrega do produto, a qual nos Estados Unidos da América varia entre os dois a quatro dias, e no resto do mundo, entre três a sete dias (Farfetch, 2020e).

A Farfetch disponibiliza também uma secção para os seus clientes, onde lhes é permitido avaliar a qualidade dos serviços prestados, através do “*Farfetch Reviews*”. Neste local, os clientes podem avaliar o serviço da organização entre uma a cinco estrelas, e ainda adicionar um comentário relativo à sua satisfação. À data de julho de 2021, a Farfetch detém 4,7 das 5 estrelas possíveis, baseadas em mais de quinhentas e quarenta e duas mil e quatrocentas e cinquenta e uma críticas (Farfetch, 2020h).

Para além dos serviços que a Farfetch oferece, a empresa possui secções no seu *website* de vendas de produtos que já foram utilizados, produtos “*Pre-Owned*” e de produtos que são feitos através de tecidos recicláveis. Estas secções demonstram que a marca também se importa com a sustentabilidade, atraindo também clientes que valorizam estes aspetos, estabelecendo uma relação de proximidade relativamente a este segmento de clientes.

Estando o modelo de negócio da Farfetch assente numa proposta de valor múltipla, é interessante analisar a evolução que se deu no foco que a empresa coloca na proposta de valor que considera determinante. Esse recentrar e dinamismo da proposta de valor é um fenómeno importante em modelos de negócio do tipo *marketplace* e plataforma.

“O modelo de negócio da Farfetch tem duas entradas e duas saídas. [...] enquanto Farfetch não vende só ao cliente final, que te compra o vestido de dez mil dólares, também tens a boutique que te vendeu esse vestido, nós olhamos para a boutique como um parceiro, mas também como um cliente, porquê? Porque imagina que eu sou uma boutique e tu és outra e ambas temos o mesmo vestido, verde, da *Coco Chanel*, por dez mil dólares. A questão é, quem é que o vende? Se o cliente o comprar no site, quem é que o vende, sou eu ou és tu? Portanto, a nossa relação com as boutiques, também é uma relação quase de cliente. E o que é que aconteceu durante muitos anos? [...] durante oito anos, a relação com as boutiques era [...] olhada com mais atenção do que a relação com os clientes. Os clientes eram importantíssimos, mas a relação com as boutiques [recebia] 70% a 80% da atenção e a [relação com] os clientes 20%. No entanto, a Farfetch mudou isso, e agora até um dos valores da Farfetch é prestar um excelente serviço de apoio ao cliente, e porque é que isto é importante [...] e vai ser sempre? Porque o cliente final, no fundo, é quem tem todo o poder de decidir, se ele usa mais a tua plataforma ou menos, se ele compra mais ou menos,

se ele vai ao site e converte [compra], se ele depois de convertido, volta a comprar [na Farfetch], se ele devolve muito ou pouco, que tipo de artigos é que compra [...] ”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

Hoje em dia, um cliente tem muito mais poder que antigamente. Por exemplo, se antes um cliente podia passar a palavra entre conhecidos, nos dias de hoje, basta ir a uma plataforma geral e fazer uma crítica negativa, ou até mesmo recorrendo às redes sociais e desse modo, consegue atingir um número muito maior de pessoas. Obviamente que a Farfetch não se rege apenas pelas críticas negativas, mas tem vindo a dar muito mais atenção a este aspeto, uma vez que com o nível de preço praticado, deve-se ter em atenção as opiniões sobre as más experiências de compra.

“[...] o cliente de hoje em dia tem muito mais poder do que nos modelos de negócios anteriores, daí a relação com o cliente e o serviço prestado ao cliente, ser cada vez mais importante [...], derivado [...] do tipo de produtos que vende, ter que ter muita atenção, e muito cuidado na relação com o cliente, nós estamos a falar de pessoas, que variadíssimas vezes fazem encomendas de meio milhão de dólares [...]”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

Para além de todos os cuidados que a Farfetch tem com os seus clientes, sendo isso perceptível pela quantidade de serviços disponibilizados pela empresa, a empresa tem o site traduzido em várias línguas, nomeadamente, Inglês, Japonês, Árabe, Alemão, Russo, Chinês, Dinamarquês, Francês, Português Brasileiro, Espanhol, Italiano, Coreano, Cazaque, Ucraniano e Sueco. O facto da Farfetch não se limitar apenas ao Inglês demonstra a importância de construir uma relação de proximidade para com os seus clientes.

O relacionamento com os clientes é um elemento fundamental do modelo de negócio da Farfetch. Mas, o relacionamento com os clientes tem vindo a mudar, sendo esta alteração perceptível através da realização da maior campanha de sempre de marketing por parte da Farfetch, tendo como base um novo monograma personalizado (Figura 21), baseado num conceito batizado de Farfetch Fuse por fundir um “F” maiúsculo com um “f” minúsculo, que pretende retratar a ligação do mundo da moda tradicional com as necessidades de uma empresa tecnológica, para promover a ideia de uma comunidade de moda global que consiga unificar, independentemente da sua origem, país ou cultura (Têxtil, 2020).



Figura 21 - Novo monograma da Farfetch

Fonte: Portugal Têxtil, 2020

Com o confinamento, as vendas *online* de luxo aumentaram significativamente, e a Farfetch ganhou inúmeros clientes, e esse número continua a crescer todos os dias, muito devido ao facto das marcas e lojas de departamento estarem a dar prioridade às suas estratégias digitais e ao maior uso desta plataforma. Isto fez com que o mercado *online* tenha evoluído e acelerado o seu crescimento para patamares que levariam anos, com novos clientes que entraram na plataforma e fidelizaram-se.

Perante esta situação criaram-se as condições ideais para lançar a campanha “*Open Doors to a World of Fashion*”, que oficializa a natureza verdadeiramente global do negócio e da relação com os clientes. A campanha foi lançada em diversas cidades como Nova Iorque, Xangai e Londres, em formato *online*, televisão e *outdoors* e, incluindo um filtro do *Snapchat*. As redes sociais assumiram um papel central nesta campanha, com desafios no *Tik Tok*, conversas com personalidades do universo da moda no *Instagram* e num novo canal de *Youtube*. No âmbito desta campanha, a Farfetch realizou parcerias de conteúdo exclusivas com a *Harper’s Bazaar*, a *Highsnobiety*, a *More Or Less* e a *AnOther Magazine* (Têxtil, 2020). Em que Rogers (2020), CBO da Farfetch, afirma que:

“A Farfetch opera na interseção da moda e da tecnologia. Esses mundos já estavam a fundir-se antes da pandemia, mas o que vemos agora é uma migração para o *online* muito mais acelerada. Com esta campanha, vamos reunir a nossa comunidade global, abrindo as portas para uma rede com ideias semelhantes, quebrando limites, ultrapassando fronteiras e abrindo as portas para a moda e para os amantes da moda em todo o mundo. Perante o lançamento de uma campanha deste nível, assim como os vários serviços que a Farfetch tem vindo a adicionar à sua plataforma, a preocupação em manter o site e a aplicação sempre apelativos e fáceis de trabalhar, faz com que fortaleça o relacionamento da Farfetch com os seus clientes atuais e estabeleça uma nova relação com potenciais consumidores da plataforma.”

Chief Brand Officer (Farfetch)

Na ótica do Farfetch OSA, a maioria das empresas não vê a relação com os seus clientes como muito importante no início.

“[...] normalmente onde é que se começa, sempre na proposta de valor, no modelo de negócio, nos parceiros, que segmento de negócio vou atacar [...] começa sempre o negócio [pelo] teu conceito de negócio [...]”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

O *Operations Strategy Associate* da Farfetch realça ainda que muitas das vezes, as empresas lançam o seu negócio e só depois é que reparam que não têm a sua relação com os clientes muito bem definida e então voltam atrás no seu conceito, uma vez que é esta relação que vai permitir que o negócio tenha a possibilidade de crescer e vir a ser viável no futuro.

“a relação com o cliente é o que te diz se isto vai funcionar ou não [...] eu diria que é um ciclo, sempre, sempre, completamente interminável, onde tu montas um conceito, e depois a relação com o teu cliente dá-te *feedback* se o teu conceito é bom ou não [...] tu comes num sítio e depois voltas ao início [...] voltas atrás, para redesenhar tudo.”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

Um dos erros que a Farfetch cometeu foi o de dar mais atenção à relação com as boutiques de luxo que faziam parte do seu *marketplace* do que aos clientes finais. No entanto, ao longo dos anos, a empresa começou por perceber que a relação com o seu cliente final é central no negócio, porque é o cliente que vai adquirir o produto final, é o cliente final que vai fazer crescer a empresa em termos de vendas e é ele que vai dar o *feedback* sobre os produtos e serviços. Desta forma, a Farfetch tem vindo a recentrar o seu foco, dando mais atenção aos seus clientes finais, podendo-se constatar essas alterações através da realização da maior campanha de marketing de sempre, da venda de artigos sustentáveis, da sua preocupação com o atendimento ao cliente e de apresentar o seu website traduzido em várias línguas.

4.2.3. A Farfetch e os seus Canais

Atualmente, a Farfetch detém vários canais próprios de vendas. No mundo *online*, possui o seu site www.farfetch.com e a sua aplicação que se encontra disponível na *App Store* e *Play Store*. No mundo físico, possui as lojas *Browns* e as empresas *Stadium Goods* e *New Guards Group*. Para além das suas aquisições, também possui parcerias com a *Thom Browne*, *JD.com*, *Alibaba Group* e *Richemont*.

De maneira a fortalecer a sua comunicação, a Farfetch criou um programa de afiliados, que procura sites e *blogs* inovadores, que sejam *fashion-forward* e que apresentem estilo, provenientes de qualquer parte do mundo. No entanto, têm de estar relacionados com os temas moda, estilo de vida, beleza e design. Qualquer *blog* ou site é livre para participar e, como retorno da possível colaboração, estes

poderão ter uma oferta de uma janela de *cookies* durante 30 dias; possuir comissões sobre todas as vendas globais aprovadas; estar elegíveis para competições e *giveaways*; receber *newsletters* regulares acerca de novos produtos, boutiques, ofertas, entre outros (Farfetch, 2020b). De maneira a reforçar ainda mais a sua comunicação com os seus clientes, a Farfetch encontra-se presente nas redes sociais com o *instagram*, *facebook*, *twitter*, *snapchat*, *pinterest* e *youtube* (Farfetch, 2020i).

A Farfetch detém o serviço “*Click & Collect*”, que permite a recolha de uma encomenda *online* numa das mais de 100 boutiques aderentes a este serviço. Tendo a possibilidade de começar a compra no canal *online* e terminar no canal *offline* (Farfetch, 2020d).

Em maio de 2015, a Farfetch adquiriu a *Browns*, uma icónica boutique britânica de artigos de moda de luxo. A *Browns* tem duas lojas em Londres, uma em *Shoreditch* e outra na *South Molton Street*. A aquisição da *Browns*, permitiu à Farfetch entender o ecossistema da moda de luxo aos olhos de uma boutique. Para além disto, a *Browns* cumpre uma missão crítica nas inovações pioneiras desenvolvidas sobre a estratégia *Augmented Retail*, incluindo o fornecimento de um ambiente de boutique de moda de luxo, podendo assim a Farfetch testar a sua mais recente tecnologia “*Farfetch Store of the Future*” (Farfetch, 2020c).

A *Store of the Future* (Figura 22) pretende remover os demais problemas que muitas lojas enfrentam face ao mundo digital. Estas lojas vão ser conhecidas pelas suas funcionalidades, como o reconhecimento do cliente ao entrar na loja, através do seu telemóvel, isto se, ele já apresentar uma conta criada na plataforma da Farfetch e tenha por hábito fazer compras através da mesma. Para além do reconhecimento dos consumidores, esta tecnologia irá apresentar um tratamento adequado ao perfil de cada cliente, tendo em atenção os seus gostos e preferências. Assim, perante determinado produto que o cliente goste, é possível, através do seu telemóvel, verificar informações imediatas acerca de outras cores disponíveis, tamanhos em stock e até o aspeto que poderá ter no seu corpo, sendo possível observar um vídeo da peça a ser utilizada numa passerelle, num conceito chamado prateleira infinita (Sousa, 2018).



Figura 22 - Store of the Future

Fonte: Farfetch (2020)

Para além da prateleira infinita, surge também o conceito denominado como Espelho Mágico (Figura 23). Este espelho, irá estar colocado no provador da loja e será tátil. Através deste, o cliente poderá pedir recomendações com base no seu perfil. Para além disto, o consumidor também tem a possibilidade de enviar fotos aos seus amigos através da aplicação *Messenger*, pagar através do seu telemóvel; fazer logo o *check out* da loja, não tendo que falar com nenhum funcionário; e até pedir para entregar o produto em sua casa, isto tudo poderá ser realizado numa questão de segundos, porque o sistema já irá saber a morada do cliente. O software deste espelho foi desenvolvido pela Farfetch, que usa a tecnologia NFC de emparelhamento com o telemóvel, para reconhecer de forma direta o cliente (Sousa, 2018). Este espelho mistura software e hardware perfeitamente, ampliando a descoberta e a inspiração para os clientes nos provadores. Desta forma, é possível que as lojas melhorem as suas operações e eficiência relativamente ao retalho, pois para além de atenderem às necessidades dos clientes, está também incluído um serviço personalizado. Assim, os retalhistas, podem construir relações com o ecossistema da Farfetch através do uso da tecnologia *Store of the Future* em casos de uso diferentes (Gokal, 2019).



Figura 23 - Store of the Future Connected Display

Fonte: Farfetch (2020)

Desta forma, a *Browns* serve para testar a tecnologia que a Farfetch tem em mente, tendo como objetivo a recolha de dados dos clientes, e a melhoria da relação entre os vendedores e o público. O conceito desenvolvido pela Farfetch é modular, o que significa que cada loja/marca, poderá adaptar ao seu ponto de venda. No futuro, a ideia é que a loja funcione como uma plataforma, em que terceiros possam criar aplicações e serviços que irão estar lá disponibilizados. Para além do sistema operativo base, a Farfetch desenvolveu algumas aplicações, como o *login* universal que reconhece o cliente ao entrar na loja; o espelho digital, que permite aceder à lista de artigos preferidos; e um sistema de pagamento móvel semelhante ao que existe nas lojas *Apple* (Almeida, 2017).

A Farfetch também desenvolveu uma parceria com a *Thom Browne*, para lançarem a *Shop Floor App*. Esta aplicação foi desenhada como uma ferramenta de *backoffice*, que permite que as equipas de retalho controlem os clientes da loja, e tenham a possibilidade de obter uma melhor visão das informações dos mesmos e do inventário (Gokal, 2019).

De momento, a estratégia da Farfetch passa por testar o conceito da loja do futuro. Sendo que inicialmente a ideia é só ter uma loja com esta tecnologia, e ver como é que as coisas funcionam, se tem resultados positivos, se os clientes aderem ao serviço e se os custos conseguem ser suportados (Farfetch OSA).

No final de 2018, a Farfetch comprou a *Stadium Goods*, uma plataforma de vendas *online*, especializada em sapatilhas e *streetwear*. A *Stadium Goods* é designada como um retalhista *sui generis* porque, para além de vender material *premium*, especializou-se na comercialização de “stock morto”, isto é artigos novos, nunca usados, em segunda mão. Esta empresa, possui uma loja em Manhattan, no entanto, o seu forte é o negócio *online*. Em 2017 já tinha angariado 4,6 milhões de dólares de investimento, passando a fazer parte do interesse da *LVMH*, grupo que gere variadíssimas marcas de luxo como a *Louis Vuitton* (Ferreira, 2018). A *Stadium Goods* vai continuar a ser liderada pela equipa fundadora, no entanto, vai beneficiar da tecnologia, logística, fornecedores, marca e marketing da Farfetch, visto que agora é um ativo da Farfetch (Farfetch, 2018). Neves (2018), na altura CEO e *Co-Chairman* da empresa, afirmou:

“We are thrilled to welcome Stadium Goods to the Farfetch family. Having already collaborated with its exceptional team via the Farfetch Marketplace, it is clear that there is a great opportunity for our two companies to leverage each other’s strengths to go after a larger share of an exciting and fast-growing segment of luxury fashion.”

CEO e *Co-Chairman* (Farfetch)

Esta é uma compra estratégica por parte da Farfetch, uma vez que esta marca é muito poderosa na cultura americana, tendo muita visibilidade devido ao seu elevado número de seguidores nas redes sociais, dando assim mais exposição à plataforma da Farfetch. Desta forma, a Farfetch consegue alcançar um público-alvo diferente do das boutiques tradicionais da moda de luxo (Farfetch OSA).

Em 2019, a Farfetch aumentou ainda mais o seu portefólio, adicionando a *New Guards Group*, com o intuito de se tornar na plataforma global de tecnologia para a indústria de moda de luxo. A *New Guards Group*, também conhecida por NGG, consiste numa plataforma de marcas que desenvolve o design, produção e distribuição de marcas de luxo. A NGG já lançou inúmeras marcas de luxo, tendo um histórico comprovado de identificação e promoção de algumas marcas emergentes, designers e diretores criativos, que são relevantes no setor da moda. Desta forma, a *News Guard Group* fornece os recursos e a experiência para transformar marcas, numa fase inicial, em negócios lucrativos e com alto crescimento, impulsionando uma expansão rápida e lucrativa (Farfetch, 2019b). A NGG possui marcas com renome internacional como a *Off-White*, *Marcelo Burlon*, *County of Milan*, *Palm Angels*, *Unravel Project*, *Heron Preston*, *Alanui*, *Kirin Peggy Gou*, *Ambush* e *Opening Ceremony* (Farfetch, 2020j). A aquisição desta empresa faz com que a Farfetch tenha a oportunidade de desenvolver e introduzir marcas novas e atrativas, juntamente com coleções cápsula³ e colaborações que irão enriquecer a experiência do consumidor. A Farfetch também vai ajudar as marcas existentes e futuras da NGG, maximizando o seu portefólio através da abertura de novas *e-Concessions* no *marketplace* da Farfetch, impulsionando o site de *e-commerce* e as plataformas digitais de cada marca, através da “*Farfetch Platform Solutions*”, plataforma explicitada neste capítulo mais à frente. Para além disto, a Farfetch também vai aproveitar a sua infraestrutura de tecnologia, dados e logística, de maneira a aproveitar os dados de oferta e procura, praticamente em tempo real, de forma a corresponder com a produção da NGG. Deste modo, criando um ciclo de procura e resposta muito mais rápido, levando a uma diminuição do excesso de stock e custos relacionados com a distribuição, origina assim ganhos de produtividade significativos. A NGG irá alinhar os seus recursos de design e de produção com a tecnologia existente da Farfetch. Assim, irão ser utilizados dados *online* e *offline*, a distribuição direta ao consumidor e o acesso à rede com mais de 1000 boutiques de luxo, permitindo assim promover criativos experientes ou iniciantes na indústria de luxo, para construir as marcas do futuro. As “*Marcas do Futuro*” vão ser elaboradas com base em três elementos: nas pessoas que decidem ou influenciam o que irá estar na moda; no melhor design, planeamento e produção; e pela distribuição global *online*

³ coleção com uma quantidade menor do que a de uma coleção tradicional

diretamente para o consumidor. Desta forma, as Marcas do Futuro vão permitir que a Farfetch amplie o seu sucesso global suportando-se nos novos talentos da moda de luxo, fortalecendo ainda mais a sua posição para o futuro, na medida em que os consumidores procuram cada vez mais descobrir as últimas marcas e tendências num único local perfeito e personalizado. Esta aquisição revela assim o empenho da Farfetch em fazer investimentos estratégicos em ativos que vão melhorar e acelerar a estratégia existente. Esta aquisição tem benefícios associados para os consumidores, designers, retalhistas e fabricantes, dentro do mundo da moda de luxo, possibilitando o surgimento das Marcas do Futuro, e irá permitir que a Farfetch possa “ditar” o que vai estar na moda (Farfetch, 2019b).

Para além de todas estas aquisições, em 2019, a Farfetch lançou uma loja principal na *JD.com*, um dos maiores retalhistas na China. Assim, a Farfetch encontra-se na aplicação da *JD.com*, que conta com mais de trezentos milhões de clientes, e tem agora acesso a mais de três mil marcas através da rede da Farfetch, que possui mais de mil marcas de luxo e parceiros de boutiques. Esta parceria teve início em 2017, e proveio da uma relação de sucesso entre as duas organizações. A Farfetch tem conseguido gerir com êxito os recursos de logística da *JD.com* na China, bem como as percepções da *JD.com* sobre o comportamento dos consumidores de luxo da China (Farfetch, 2019a).

Por último, no final do ano de 2020, a Farfetch, o *Alibaba Group* e *Richemont* formaram uma parceria global com intuito de acelerar a digitalização da indústria de luxo, e de poderem oferecer às marcas de luxo o acesso aprimorado ao mercado da China. Assim, estas organizações vão aproveitar a experiência e o amplo alcance de cada uma, com o objetivo de impulsionar o retalho de luxo para outro patamar, integrando perfeitamente os mundos digitais e físicos. A Farfetch irá então lançar canais de compras de luxo nas plataformas do *Alibaba*, *Tmall Luxury Pavilion* e *Luxury Soho*, sendo estes canais, o principal destino dos consumidores de luxo e de *outlet* de luxo da China dentro do *Marketplace* da *Tmall*. Estes novos canais expandem o alcance da plataforma global de luxo da Farfetch para cerca de setecentos e cinquenta e sete milhões de consumidores do *Alibaba*, oferecendo às marcas de luxo uma solução de multimarcas por meio de uma única integração com a Farfetch. Isto vai proporcionar às marcas de luxo, uma oportunidade única de elevar o conhecimento da sua marca, permitindo expandir significativamente o seu mercado de consumidores, através de uma participação no mercado global da Farfetch. Para os consumidores de luxo, serão oferecidas variadíssimas maneiras de comprar as suas marcas preferidas, seja por meio da integração do canal de compras da Farfetch ou por meio da integração do canal de compras da *NET-A-PORTER*, já muito bem sucedida no *Tmall Luxury Pavilion*. O *Alibaba Group* e o *Richemont*, para além de investirem na Farfetch Limited, também vão investir na Farfetch China.

A *Luxury New Retail* (LNR) é uma iniciativa visionária que irá alavancar as tecnologias de retalho omnicanal de ponta da Farfetch e do *Alibaba*, para atender às necessidades dos negócios de luxo, incluindo um conjunto completo de soluções corporativas fornecidas pela Farfetch. Estas soluções vão atender estratégias de distribuição de *mono-brand* e *multi-brand* para marcas de luxo, incluindo sites e aplicações de *e-commerce* totalmente conectados, tecnologia omnicanal de retalho e acesso aos mercados da Farfetch e *Tmall Luxury Pavilion*, por meio de uma única integração. A Farfetch e o *Alibaba* aliaram-se para aprimorar ainda mais a iniciativa LNR, que tem como visão liderar a digitalização da indústria global de retalho de luxo. *Richemont Chairman, Johann Rupert, Artemis Chairman* e *François-Henri Pinault*, vão aliar-se à Farfetch e ao *Alibaba* no grupo de orientação da LNR como membros fundadores, trazendo assim as suas décadas de experiência, liderança e perícia. As novas iniciativas com o *Alibaba Group* e o *Richemont* estendem a estratégia da Farfetch, para impulsionar a transformação digital que está a ocorrer na indústria de luxo, e que foi acelerada pelos desafios sem precedentes, resultantes da pandemia COVID-19. A iniciativa LNR vai explorar maneiras de ajudar a indústria em geral a avançar, e prosperar num mundo pós-COVID (Farfetch, 2020m).

Em termos de canal, a Farfetch identifica-se como um negócio multicanal que apresenta uma oferta global, baseada no *e-commerce*. Esta oferta, permite aos retalhistas e às marcas, interagirem com os seus consumidores. Isto é realizado através da *Farfetch Platform Solutions*, um conjunto de soluções de *white-label* para as marcas de moda e retalhistas de luxo. Nesta plataforma são fornecidos os mesmos recursos à escala do seu *marketplace*, beneficiando assim das melhorias e da inovação da plataforma. A Farfetch pretende ajudar os seus parceiros de marca a atingirem os seus objetivos, criando assim um pacote modular de soluções, onde as marcas podem escolher pacotes específicos de produtos e serviços, ou ter uma experiência completa de *e-commerce*. Ao desenvolverem a sua plataforma API totalmente habilitada, a *Farfetch Platform Solutions*, permite um conjunto flexível de produtos *front-end*, composto por sites globais, aplicações ou lojas *WeChat*. A sua infraestrutura de *back-end*, permite que os retalhistas e marcas sincronizem os seus sites com o stock da loja e do armazém, tanto para lojas *mono-brand*, como para fornecedores na sua rede de distribuição. Desta forma, facilitam a recolha dos produtos nas lojas e as devoluções dos artigos por parte dos consumidores.

Em julho de 2018, a Farfetch adquiriu a *CuriosityChina*, um negócio digital e tecnológico, que se concentra na ampliação de marcas *premium* e de luxo em plataformas digitais na China. Esta aquisição estende a *Farfetch Platform Solutions* consoante a região. Desta maneira, a equipa pode ter acesso ao *plug-and-play* para marcas de luxo, que facilita a expansão rápida na China, através de uma

plataforma integrada que atende consumidores chineses via *Web, App, WeChat Store e Mini-Programs*. Para além das soluções que a *Farfetch Platform Solutions* oferece, as marcas vão poder projetar e construir, a partir da *Farfetch Platform Solutions* ou por conta própria, o site da marca. Adicionalmente, irão ter acesso a recursos omnicanal e internacionais, permitindo o envio para 190 países em 12 idiomas, incluindo a China; lançar a aplicação *IOS* da marca, totalmente integrada com o site da mesma, com suporte internacional completo; a possibilidade de operacionalizar a conta *WeChat* com os recursos de CRM corporativos, exclusivos da *CuriosityChina* para os clientes chineses; criar lojas *WeChat* completas e *Mini-Programs WeChat* da última geração; e por fim, integrar-se perfeitamente no mercado global da Farfetch.com (Farfetch, 2020g).

Relativamente aos canais de comunicação da Farfetch, estes podem ser divididos em dois, consistindo no orgânico e no não orgânico. O orgânico consiste na compra efetuada por um cliente, em que este recomenda a outras pessoas que gostou do serviço ou do produto. O não orgânico existe conforme a pesquisa que determinada pessoa faz na internet, através de estratégias de marketing digital como o *Search Engine Optimization (SEO)*. Desta forma, se uma pessoa pesquisar sobre determinado artigo que a Farfetch vende, e essa pesquisa for constante, esse produto vai aparecer em várias páginas da internet, como por exemplo no *instagram* ou num *website* de um jornal (Farfetch OSA). Para além do SEO, os programas de afiliados, a presença nas redes sociais e a *newsletter*, reforçam a comunicação do serviço e dos produtos disponibilizados por parte da Farfetch, bem como algumas campanhas de marketing digital e não digital que a empresa possa realizar.

Os canais de distribuição na Farfetch não existem, sendo entidades externas que fazem as entregas aos clientes (Farfetch OSA).

Relativamente ao marketing, na perspetiva do Farfetch OSA:

“... o marketing tem muitas nuances. Portanto aquilo que te agrada a ti, não me agrada a mim ou poderá não me agradar a mim, o que significa que se uma empresa faz marketing corre o risco de te aliciar a ti, mas de me rejeitar a mim, de me empurrar a mim para fora. [...] Eu acho que sim, que os canais de comunicação muitas das vezes são negligenciados [...]”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

No entanto, considerando toda a informação presente relativamente aos canais, é possível verificar que a Farfetch está cada vez mais a apostar em formas de promoção da sua empresa, bem como da sua inovação, através das suas parcerias e aquisições. Igualmente pela sua aposta no canal físico, até há pouco inexistente. De um modo geral, estas táticas que a empresa utiliza permitem expor-se a um

número maior de clientes e ser reconhecida mundialmente, para se tornar “na” plataforma global de venda de artigos de luxo.

Em suma, é possível verificar que a Farfetch, até aos dias de hoje, nunca fez muito marketing direcionado para os seus clientes. Uma vez que o marketing consiste numa atividade para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os seus consumidores. É possível aferir que até há pouco tempo, a maneira de como a Farfetch promovia a sua plataforma, era maioritariamente através das suas redes sociais, SEO e de possíveis colaborações com *blogs* ou *bloggers*, sendo estes, métodos que não conseguem alcançar assim tantas pessoas, pelo menos não para os níveis que a Farfetch deseja. Porém, a Farfetch acaba por fazer muita promoção à sua plataforma, sem ser de uma forma óbvia, porque as últimas aquisições como a *CuriosityChina*, *Browns*, *Stadium Goods*, NGG e as parcerias com a *Thom Browne*, *JD.com*, *Alibaba Group* e *Richemont*, são maneiras de conseguir alcançar um público-alvo enorme, sem estar a fazer o típico marketing direcionado para os clientes. Assim, a Farfetch consegue alcançar um grande número de consumidores, mas não de uma maneira tão evidente, revelando-se numa ótima forma para a empresa crescer em vários âmbitos. Por isso, a Farfetch de maneira indireta, começou cada vez mais, nos últimos anos, a apostar nos seus canais de vendas e na maneira de como estes são distribuídos, os quais automaticamente contribuem para a comunicação da empresa e têm uma exposição enorme para variadíssimos clientes. Para além disto, também é notório o ênfase que tem vindo a dar ao marketing, tanto digital como não digital, através da sua última campanha de marketing mundial, que permitiu chegar a milhões de atuais e possíveis consumidores, promovendo assim fortemente a sua plataforma.

4.3. Contextualização do Caso Parfois

A Parfois foi uma das marcas pioneiras do fast fashion no mercado europeu, trazendo assim inovação para o tipo de artigos que vendia. De facto, não se encontravam facilmente artigos de moda a preços acessíveis. O posicionamento da Parfois foi ao encontro das necessidades dos clientes, sendo que o seu foco principal, era democratizar o acesso à moda a todas as mulheres.

A marca Parfois nasce em Portugal, na cidade do Porto, com a abertura da sua primeira loja na rua de Santa Catarina. Em 1994, a criadora da marca, Manuela Medeiros, encontrou uma falha no mercado, devido à sua experiência prévia em Londres e Paris, e achava injusto que só as mulheres que viajavam é que poderiam ter acesso à moda (Almeida, 2018). A criadora chegou à conclusão que não havia uma marca de acessórios e complementos que atendessem às necessidades do mercado. Por conseguinte, a

criadora da marca, abriu uma loja de acessórios no Porto, que seguia o conceito de fast fashion (Lopes da Costa, 2014). O fast fashion baseia-se na produção rápida de grandes quantidades ao custo mais baixo possível, estando esta produção de acordo com as tendências atuais. Assim, a Parfois apresenta as novas tendências, estando estas disponíveis para qualquer pessoa, com um aspeto acessível, tendo sido a pioneira neste setor (Lopes da Costa, 2014).

A Parfois experienciou um crescimento rápido ao longo dos anos, encontrando-se presente em mais de 70 países, com mais de 1.000 lojas físicas por todo o mundo e com planos de abertura de mais de cem lojas por ano. Para além da marca se destacar no mercado europeu, um mercado que já se encontra bastante consolidado, foram abertos novos pontos de venda em países como Estados Unidos da América, Colômbia, Porto Rico e Israel, prosseguindo o objetivo da expansão internacional (Larguesa, 2019). A marca pretende inspirar e ser inspirada todos os dias, projetando-se como “*savvy, chic, affordable and desirable brand*”. A Parfois (Figura 24) tem como missão ser a melhor marca de acessórios de moda, independentemente dos mercados em que opera, sendo este o principal sentido com que atua (Parfois, 2020b). Desta forma, a marca conta com cerca de 40 designers, sendo que a inspiração dos mesmos vem de todo o lado e muito da “rua”, uma vez que hoje em dia, já não é a passerelle que influencia mais os criativos de moda, mas sim a arquitetura e as tendências que se encontram na rua e no dia a dia das pessoas (Almeida, 2018).



Figura 24 - Logotipo da Parfois

Fonte: Parfois (2020)

Apesar do crescimento rápido, a Parfois nem sempre passou por momentos favoráveis, entre os anos 2005 e 2006, a marca teve decréscimos de 7% e 10% respetivamente. Neste período, a marca reajustou o seu conceito, aumentou o tamanho das lojas e desenvolveu uma imagem adequada de maneira a ir de encontro com os seus objetivos, focando-se assim no design dos seus produtos e nas tendências⁴ (Lopes da Costa, 2014). Após estas alterações, a Parfois começou a crescer imenso, como observável na seguinte Figura 25, e nunca parou desde então.

⁴ *Power Point* da Apresentação da Parfois ao Conselho Executivo, em 2007

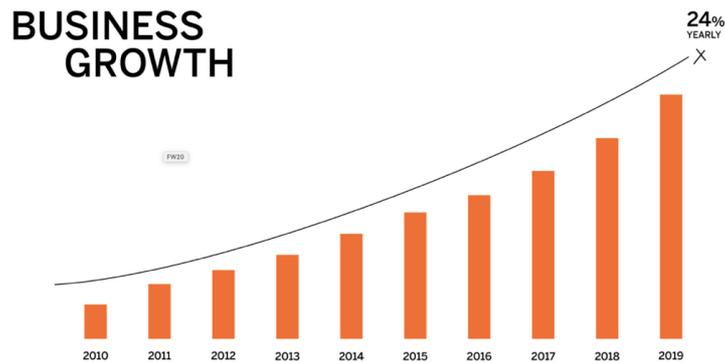


Figura 25 - Crescimento da Parfois

Fonte: Parfois (2020)

Para a Parfois, é importante que os clientes saibam que vão encontrar os produtos que estão alinhados com as tendências, e que esses produtos são atualizados todas as semanas. Os seus clientes-alvo enquadram-se no segmento dos vanguardistas, na adoção das mais recentes tendências de moda e dos seguidores das mesmas. Este posicionamento é fortalecido com a visão do negócio. O facto da marca estar presente nos melhores locais comerciais; apresentar uma boa imagem de loja; ter um design próprio; ter sempre novidades em loja; e oferecer a tendência de moda do momento aos melhores preços, permite alcançar uma maior notoriedade junto dos consumidores finais e contribuir para o sucesso da mesma (Marques, 2011). Desta forma, nos dias de hoje, cerca de 70% dos clientes visitam a loja pelo menos duas vezes num mês, e 36% dos clientes visitam a loja pelo menos uma vez por semana (Parfois, 2020b).

Para além das suas lojas físicas, a Parfois começou a apostar no *e-commerce* com o lançamento do seu *website* e, mais recentemente com a sua aplicação. Para além de servir como canal compras no mundo digital, é também uma fonte de informação deveras importante e serve como uma ferramenta de comunicação corporativa. Nesta plataforma, a marca consegue apresentar a sua organização e a sua história. No entanto, não é só através dos canais próprios que a Parfois vende os seus produtos, estando também presente em plataformas internacionais de *e-commerce*. Na ótica da empresa, perante as mudanças tecnológicas que ocorrem constantemente, é absolutamente fundamental apostar no *online*, uma vez que o plano estratégico da mesma destaca o crescimento digital do negócio e o fortalecimento da expansão internacional (Correia, 2021).

4.4. Análise dos Resultados do Caso Parfois

A análise e interpretação do caso de estudo foi realizada através do estudo aprofundado da empresa, e dos componentes que caracterizam o seu modelo de negócio, interpretado através do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), em particular os aspetos relacionados com o Relacionamento com os Clientes e com os Canais. Para além da análise documental, i.e., documentos da empresa, artigos de revistas e jornais, foi realizado um grupo de foco, constituído por quatro colaboradores da Parfois, descritos na tabela seguinte, ficando denominados de acordo com a tabela na presente dissertação.

Tabela 4 - Participantes do Grupo de Foco

Participantes	Cargo Exercido
Parfois BA	<i>Business Analyst</i>
Parfois BIC	<i>Business Intelligence Coordinator</i>
Parfois PM	<i>Project Manager</i>
Parfois DCM	<i>Distribution Category Manager</i>

4.4.1. Modelo de Negócio da Parfois

A Parfois é uma marca consolidada relativamente ao retalho físico.

“Nós essencialmente somos de uma marca que se baseia na venda de retalho físico, lojas físicas, o retalho mais tradicional. A nossa venda é consequência de uma compra que nós consideramos que é uma compra de muitas vezes de impulso e isso é mais facilmente convertido numa loja física do que no mercado *online* e por isso também, até aos dias de hoje, agora as coisas estão a mudar um bocadinho, mas até aos dias de hoje, apesar de nós querermos apostar no *online*, mantivemos sempre um foco muito grande nas lojas físicas.”

Business Analyst (Parfois)

A Parfois está cada vez mais a perceber que o *e-commerce* é algo essencial, uma vez que um dos seus objetivos em 2020 e 2021 era e será apostar mais no mundo digital, assumindo o *online* como algo absolutamente estratégico (Ataide, 2019); (Correia, 2021). Tendo isto em consideração, a Parfois tem vindo a investir cada vez mais no mundo digital, possuindo já um *website* consolidado, com entregas para inúmeros países. Além do seu *website*, a Parfois, apostou mais recentemente no desenvolvimento da sua aplicação móvel. Nesta, para além da área de comprar artigos, os clientes podem utilizar a

plataforma para consultar os catálogos mais recentes e criar uma lista de produtos favoritos. Segundo o Parfois BA:

“Atualmente e também por toda esta situação pandémica, temos que arranjar novas soluções e o nosso foco, como já deves ter visto há algum tempo, tem sido mais investimento no *online* e tentar de facto criar sinergias entre as lojas físicas e a loja *online*, mas os primeiros obstáculos que nós temos visto é, como o nosso negócio, estruturalmente, sempre foi um negócio baseado em lojas físicas e com uma estrutura fixa muito pesada que dá suporte às lojas físicas, todos os esforços que nós tentamos fazer para o *online*, por ter sido, um digamos assim, um projeto que nasceu depois das lojas físicas já estarem bem consolidadas, sempre teve um peso pequeno nas vendas e por isso também tem menos atenção muitas vezes, das pessoas da empresa para investirem mais tempo e fundos no desenvolvimento do *online*. Portanto, atualmente nós estamos a fazer um esforço muito grande para conseguir correr atrás do prejuízo, digamos assim que é, todos os anos que nós tivemos com a venda muito concentrada nas lojas físicas e neste momento, de facto é preciso haver uma mudança de paradigma para o *online*.

Business Analyst (Parfois)

Perante isto o Parfois BIC afirmou que:

“Estamos um bocadinho atrás daquilo que se calhar o mercado exigia nesta altura do campeonato, mas já está identificado. O plano é realmente investir então no *online* para crescer, se calhar o que não crescemos nos últimos dois ou três anos e começar a mudar o foco e criar uma realidade omnicanal, [para a qual já foram] construídas as bases, mas ainda está longe do que se pretende.”

Business Intelligence Coordinator (Parfois)

Porém, a Parfois não acredita que as lojas físicas vão deixar de existir, até porque o sucesso de grandes marcas *online*, advém do facto de existir uma vertente física, porque isso acaba por dar outra credibilidade à marca. Nomeadamente pelo facto de poder ver o produto na loja física, e poder encomendá-lo *online* e vice-versa; possuir as suas localizações próprias; e o cliente ter uma experiência diferente em loja, fazendo com que os produtos tenham ainda mais valor acrescentado. Aspectos como estes acabam por estimular a compra e levar a um aumento das vendas (Parfois PM, Parfois BA). Uma das razões pela qual a Parfois acha que o comércio físico não vai deixar de existir, é porque um cliente satura-se muito mais a ver os artigos pelo canal *online*, acabando por não ter paciência para ver a coleção toda da marca (Parfois DCM). Ainda ao nível dos aspetos positivos de possuir lojas físicas muito bem consolidadas, o Parfois BA afirma que:

“O marketing digital que se tem que fazer, no caso de marcas que têm uma presença física muito forte, [exige um] investimento muito mais baixo do que [aquele que é feito pelas] marcas que

dependem única e exclusivamente de canais *online*. Portanto, acreditamos que de facto tem que haver um equilíbrio entre lojas físicas e lojas *online* e temos é que conseguir encontrar este equilíbrio de investimento num canal e no outro, porque a receita estará em considerar em ter os dois e não apenas um deles... e acho que a ideia de que um negócio, uma marca por ser grande, pode rapidamente transformar-se, de lojas físicas para *online* é falsa. Quanto maior é a estrutura que tu tens, quanto maior é a marca, mais difícil é mudar e fazer essa mudança, porque os custos fixos são muito elevados e a estrutura também.”

Business Analyst (Parfois)

Portanto, é necessário um investimento muito grande para tentar alterar por completo a estrutura de um negócio. Deste modo, a Parfois, como é uma marca muito consolidada no retalho físico, não se vê a fazer essa mudança num futuro próximo, até porque, na opinião do Parfois BA, para além de se ter de alterar a estrutura toda da marca também torna-se difícil:

“...de conseguir converter todos os clientes que tu tinhas [nos canais] físicos, para clientes *online* e depois [...] a verdade é que existe uma fatia muito grande de consumidores do retalho físico e nas nossas lojas também, temos um cliente um bocadinho mais velho, que nem sequer ainda se sente confortável para fazer essa mudança para o *online*. Nós temos algumas propostas para tentar fazer conversão de clientes de lojas físicas para *online* e parte dessas propostas, passam pela utilização de tecnologia com um simples, [por exemplo] um simples *smartphone* ler um *QR Code*, [mas] grande parte dos clientes não tem email ou não têm *smartphone* ou não sabem como é que funciona. Portanto acho que [...] as lojas físicas vão continuar a existir e as marcas que as consigam ter e tê-las de forma rentável vão ter muito mais sucesso também no canal *online*, mais do que as [marcas] que sejam só *online*.”

Business Analyst (Parfois)

Uma das ideias estratégicas que a Parfois pensa em por em prática, é a utilização de *showrooms*, onde os clientes vêm os produtos e depois compram-nos através da plataforma digital. No entanto, o que acontece muitas vezes com os clientes que estão acostumados com as marcas fast fashion, é de verem o produto, e quererem comprá-lo logo, e o facto de não o poderem fazer, cria uma sensação de frustração. Apesar de ser uma ideia bastante revolucionária e inovadora no mundo da moda, a Parfois ainda não se encontra com a capacidade para a operacionalizar, porque o conceito parece bastante fácil, mas depois a operacionalização do mesmo torna-se bastante difícil para o consumidor se habituar (Parfois BA). Por outro lado, a Parfois já colocou em prática este conceito no mercado chinês, um mercado muito mais avançado tecnologicamente em relação ao resto do mundo. Esta ideia foi posta em prática, para perceber até que ponto é que esta estratégia faz sentido ou se tem resultados

positivos, apesar de ainda não existirem lojas físicas da Parfois neste mercado, serve como uma espécie de teste, estando este ponto mais explicado subsequentemente.

Portanto, na perspectiva da Parfois, a estratégia futura vai basear-se num equilíbrio de investimento nos canais físicos e *online* e na criação de sinergias entre os dois. Uma vez que a receita da empresa considera em apostar nos dois e não apenas num deles (Parfois BA), sendo que o ideal será tirar o partido de ter os dois canais em interação, como por exemplo pelo facto de o cliente poder comprar *online* e levantar na loja, caso o produto não esteja disponível na mesma ou vice-versa (Parfois PM). Para além dos aspetos positivos que traz para o cliente, também existem sinergias entre os dois canais.

“...há muitos *insights* que podemos retirar do *online* para refazer a experiência em loja. No *online* conseguimos perceber quais são as compras cruzadas que o cliente faz, quando pesquisa isto ou se pesquisa outro artigo, podemos refazer a experiência na loja de acordo com este conhecimento que se ganha do *online*, por exemplo mudar a disposição da loja, porque o cliente quando procura carteiras quer brincos, então eles deviam estar mais próximos ou outras conclusões que se possam retirar...”

Distribution Category Manager (Parfois)

4.4.2. A Parfois e o seu Relacionamento com os Clientes

A Parfois sempre se destacou pela sua relação com o cliente, sendo que esta, está dividida em três categorias: na assistência pessoal, assistência pessoal dedicada e serviços automatizados. Estas categorias podem ser observadas pelo atendimento ao cliente em loja, que muitas das vezes é personalizado, assim como no atendimento ao cliente no canal *online*, sendo que este também se encontra presente na relação estabelecido através dos serviços automatizados. Atualmente, o cliente Parfois pode fazer a sua compra no website ou na aplicação da Parfois de maneira independente, uma vez que não precisa de pedir auxílio a nenhum colaborador.

Primeiramente, como constatado anteriormente, a Parfois tem inúmeras lojas físicas espalhadas pelo mundo fora. Perante este número significativo de lojas, um dos fatores diferenciadores que a Parfois procurou sempre ter, foi o cuidado com o cliente. Desta forma, a Parfois tenta sempre oferecer uma experiência especial no retalho físico, o que é muito difícil de oferecer no *online*.

“...nas lojas físicas existe uma preocupação enorme com os clientes serem bem tratados e não existirem reclamações e a experiência do cliente ser boa, isso é uma cultura muito da Parfois, [...] em todas as formações que eu já estive presente de gerentes de loja e de colaboradores de loja [é

mencionado que deve-se] dizer sempre bom dia às pessoas, aceitar as devoluções, explicar todos os problemas que possamos ter com algum produto a nível de defeitos e qualidade, [...] ou seja evitar ao máximo que possa haver uma reclamação no livro de reclamações, essa é a premissa das operações [...]"

Business Analyst (Parfois)

Relativamente ao canal *online*, a Parfois dispõe no seu website um Guia de Compra com informação geral, de como comprar neste canal, os países em que a loja *online* da marca está presente, informação sobre a segurança, horário de atendimento da equipa de apoio ao cliente e o email de contacto. Para além disto, também possui uma secção discriminada sobre o funcionamento das encomendas, do acompanhamento das mesmas, o país de compra e envio, como cancelar uma encomenda e os tempos e tipos de entrega (Parfois, 2020c). No site, a Parfois também disponibiliza uma secção acerca do funcionamento das trocas e devoluções, como por exemplo, a devolução gratuita em loja, a devolução gratuita em ponto *pickup* (apenas disponível em Portugal) e condições de devoluções e reembolsos (Parfois, 2020d). Ainda sobre o atendimento ao cliente, a Parfois também dispõe de um contacto telefónico, para o qual as chamadas são gratuitas; o seu horário de atendimento; emails de contacto relativos aos mercados espanhol e francês; um email que engloba todos os outros mercados nos quais a Parfois está inserida; e por fim um email geral da organização (Parfois, 2020a).

Em 2019, a Parfois lançou uma campanha internacional de marketing (Figura 26) que esteve presente em 70 mercados, denominada como "*Our Model is a role model*" (Durães, 2019). Esta campanha pretende sublinhar histórias inspiradoras de mulheres reais, e surge da ideia de que o mundo da moda continua cheio de *top models*, mas o mundo precisa de mais *role models*. Esta campanha pretende demonstrar o propósito da marca, uma marca de uma mulher que tem como missão inspirar todas as mulheres através da moda (Coerver, 2019). São campanhas como esta que demonstram a importância da relação que uma marca pretende ter com os seus clientes. Demonstrando ser uma marca com valores, princípios e histórias para contar, sendo estes pequenos pormenores que tornam a relação com os seus clientes mais próxima, e que automaticamente vai levar a que exista um sentimento maior de empatia, tornando-se assim numa marca credível e que se preocupa com o cliente.

Our Model is a **role model**



Figura 26 - Campanha Internacional da Parfois

Fonte: Meios & Publicidade (2019)

No que concerne ao relacionamento com os clientes, mais especificamente relacionado com a Parfois, é possível afirmar que tradicionalmente podia não ser dada tanta atenção a esta componente do modelo de negócio, como acontece com outras empresas. No entanto, hoje em dia, é impossível não ter em atenção estes aspetos, porque através das redes sociais, torna-se muito fácil disseminar uma má crítica (Parfois BIC). Por outro lado, a Parfois procurou sempre cultivar a sua relação com o cliente, porque a empresa vive disso mesmo, e ao fim do dia, o que acaba por ser mais importante são as operações e a relação com o cliente (Parfois BA).

Portanto, sinteticamente, a Parfois sempre foi uma marca que procurou cultivar ao máximo a sua relação com o cliente, especialmente nas lojas físicas, porque inicialmente era o seu único canal de comunicação. No entanto, é possível verificar que ao longo do tempo, à medida que a marca foi crescendo, foi-se dando cada vez mais atenção ao cliente, como por exemplo através das suas campanhas de marketing internacionais, e das várias maneiras de entrar em contacto com os clientes que a marca oferece no seu canal *online*. Esta preocupação acrescida com o cliente, deve-se também pelo facto de vivermos numa geração com acesso a muita informação, e que com um simples erro, a imagem da marca pode ficar deveras danificada, pois caso aconteça algo de errado, é muito mais fácil de passar a palavra desse acontecimento do que antigamente. Desta forma, foi também graças às plataformas *online*, que as empresas tiveram de dar cada vez mais atenção aos seus clientes. Assim, para além de existir uma facilidade muito maior de um cliente relatar uma má experiência com a marca, existe também uma nova percentagem de clientes provenientes do canal *online*. Tudo isto leva a que a marca tenha de dar muita mais atenção aos seus clientes e à relação que estabelece com eles.

4.4.3. A Parfois e os seus Canais

Atualmente, a Parfois possui inúmeras lojas físicas espalhadas pelo mundo, estando presente em mais de 70 países. Estas lojas são construídas a partir de materiais sofisticados, e têm o intuito de oferecer uma boa experiência ao cliente, apresentando um limite visual horizontal, permitindo ao cliente observar os vários produtos de uma maneira minimalista e ampla (Parfois, 2020b).

As lojas físicas da Parfois podem ser divididas em quatro tipos, sendo estes as lojas multimarca, as *department stores*, as *pop up stores* e as lojas monomarca.

As lojas multimarca são lojas que vendem várias marcas. Após convite por parte da loja multimarca HiO, a Parfois decidiu expandir a sua presença internacional no continente americano, sendo este um mercado que não é muito fácil devido à enorme concorrência. A loja HiO encontra-se localizada em Brooklyn, Nova Iorque, sendo assim uma maneira de testar o mercado sem correr grandes riscos (Ataide, 2018). Após três anos no mercado dos Estados Unidos da América, a colaboração *wholesale* com a HiO resultou na abertura de duas novas lojas neste mercado, uma no *Queens Center Mall* e outra no *Kings Plaza*, ambas situadas em Nova Iorque (Ataide, 2020).

As *department stores* existem em centros comerciais, onde os espaços das lojas não estão delimitados, vendendo também variadíssimas marcas. Com a aposta da Parfois no vestuário, houve um novo ímpeto com a criação do Parfois *Corner Apparel*, um conceito que a marca está a lançar em centros El Corte Inglés. Estes espaços permitirão ao setor da moda ganhar um protagonismo mais acentuado, em detrimento do calçado e dos acessórios. Neste momento a Parfois encontra-se a realizar o *Corner Apparel* em dois centros El Corte Inglés na zona de Madrid. Se estes forem bem aceites pelo público em geral, a ideia será expandir o conceito em mais centros El Corte Inglés (Jornal T, 2019), sendo que já estão previstos a abertura de onze novos espaços "*Corner Apparel*" (Larguesa, 2019).

As *pop up stores* são lojas com um conceito diferente do normal, podendo ser consideradas como *showrooms*. A Parfois estreou-se com este conceito na China, mais precisamente em Xangai, onde os consumidores são convidados a explorar a coleção e a realizar o pagamento das peças preferidas *online*. O espaço funciona como uma espécie de montra, onde os clientes apenas podem observar os produtos que a marca tem para oferecer, utilizando a lógica ROPO, em que os consumidores podem digitalizar os *QR Codes* disponíveis de cada artigo, e comprar automaticamente *online* via *Tmall*. O *Tmall* é uma plataforma *online* do *Alibaba* para marcas internacionais, onde a parceria com a Parfois é

explicitada mais à frente, este conceito esteve em operacionalização durante cerca de três meses (Marketeer, 2018).

Para além desta experiência de *pop up store* na China, a Parfois também realizou um evento em Portugal semelhante, que funcionou como uma *pop up store*, a diferença consistia no facto dos consumidores terem de comprar o produto na hora e decorria durante apenas um dia. O evento denominado como “*Here & Now*” (Figuras 27 e 28), teve como objetivo proporcionar uma experiência de compras única, mas acima de tudo celebrar a união entre a moda e a arte. Este evento relacionado com a moda, arte, música e cinema, foi um acontecimento exclusivo que funcionou como uma montra das novas propostas da Parfois na altura (Vogue, 2019).



Figura 27 - Evento *Here & Now* da Parfois

Fonte: Vogue, 2019



Figura 28 - Evento *Here & Now* da Parfois

Fonte: Vogue, 2019

As lojas monomarca são lojas 100% da Parfois, e a abertura destas lojas pode ser feita de duas maneiras: em regime próprio, quando o investimento é feito pela própria empresa; ou em regime *franchising*, quando o investimento é feito por terceiros. No site *online* da Parfois encontra-se uma secção relativa ao *franchising*, onde qualquer pessoa pode candidatar-se para abrir uma loja (Parfois, 2020b).

Relativamente ao mundo digital, a Parfois possui um canal próprio de vendas *online* www.parfois.com e a sua mais recente aplicação, disponível na *Play Store* e *App Store*.

Para além dos canais próprios que a Parfois detém, a marca entrou no mercado digital da China em 2017, previamente à *pop up store* em Xangai, através da plataforma *online* para marcas internacionais do *Alibaba*, o *Tmall Global*, que é o maior *marketplace online* da China. Esta plataforma permitiu que a marca chegasse a mais de setecentos milhões de consumidores. Após a entrada no maior canal *online* da China, a Parfois decidiu então criar um *showroom* em Xangai, como explicado anteriormente, onde até foram criadas parcerias com influenciadoras chinesas na abertura desse mesmo conceito (Gabileiro, 2018), observável nas Figuras 29 e 30.



Figura 29 - Influenciadora Chinesa no evento da *Pop Up Store* da Parfois

Fonte: Imagens de Marca (2018)



Figura 30 - Evento da *Pop Up Store* em Xangai da Parfois

Fonte: Imagens de Marca (2018)

Para além da presença no *Tmall Global*, a Parfois também se encontra presente na plataforma *online* multimarca da *Tendam*, uma plataforma especializada no setor da moda *premium* para o mercado de massas. Os acessórios da Parfois estão a ser comercializados nas lojas *online* da Springfield e Cortefiel (Gonçalves, 2021).

No que concerne ao canal *online* da Parfois, a marca segue uma estratégia omnicanal, tendo um *website* e aplicação próprios e também, por estar presente nas redes sociais. A página inicial fornece informações acerca da empresa, de carreira, das lojas, do guia de compra, das trocas e devoluções, dos contactos, como obter um *franchising*, os termos e condições, a política de privacidade e *cookies*, incentivos e acerca da sua mais recente transformação digital, a sua aplicação. Para quem realiza compras no site ou aplicação da Parfois, pode beneficiar do serviço de poder comprar *online* e recolher o produto numa loja ou num ponto *pick-up* (Parfois, 2020c). Ao nível das redes sociais, a Parfois encontra-se presente no *instagram*, *facebook*, *twitter* e *youtube* (Parfois, 2020b).

Inicialmente, apesar da Parfois ter obtido quase sempre um crescimento favorável, houve uma fase em que a marca enfrentou piores resultados. Nessa altura, a marca sentiu a necessidade de coordenar a visão global da empresa com as estratégias da marca, e em 2008 decidiu aplicar as mudanças que começaram com a alteração da imagem da marca. No início, a marca não via o marketing, os canais de comunicação e as campanhas publicitárias como algo muito importante, e foi nesta altura que se aperceberam da necessidade de desenvolver melhor estas áreas, não apenas pela expansão da marca no mercado externo, mas também pelo aumento da concorrência. Foi nesta fase que também se desenvolveu a abertura da marca às redes sociais, de maneira a conseguirem chegar a mais pessoas e

para envolvê-las⁵ (Lopes da Costa, 2014). Neste momento, o que a Parfois está a tentar fazer, nas palavras do Parfois DCM:

“...a Parfois, está a tentar [implementar] uma estratégia em que todos os canais comunicam de forma uniforme e que transmitem a mesma imagem. Portanto, [...] no site, na aplicação, nas redes sociais, e que essa imagem seja coerente com a empresa e com o produto da empresa e com o ambiente que se sente na loja [...] a empresa, tem de ter uma imagem coerente, tem que transmitir os seus valores, mesmo no contacto com o cliente, seja na resposta da mensagem no *instagram*, resposta a reclamações no site, ... tem que ser muito coerente e transmitir sempre a mesma imagem e por isso é importante esta relação [e] que todos os canais sejam uniformes... [eu] acho que a Parfois está cada vez a dar mais importância a todos estes canais.”

Distribution Category Manager (Parfois)

Por outro lado, relativamente à cultura chinesa, a Parfois tem uma abordagem diferente. Uma vez que a adaptação da estratégia de marketing e dos produtos a esta cultura tem sido desafiante para os estrategas da marca. De facto, Coerver (2018), antiga *Global Marketing and Communications Director*, afirma:

“O futuro digital aqui é o presente lá. Ninguém sai com a carteira à rua. Tudo se paga com o telefone e até já com reconhecimento facial e um sorriso. A relação com os influenciadores é diferente, as plataformas de *social media* são diferentes e o consumidor é também ele muito diferente. Basta pensarmos no impacto social de uma lei como a do filho único, que imperou desde a década de setenta até 2015, gerando oitenta milhões de filhos únicos. Basicamente, os *millennials* na China são filhos únicos. Tudo isto junto faz com que seja verdadeiramente diferente trabalhar a China.”

Global Marketing and Communications Director (Parfois)

Quanto aos canais de comunicação, estes podem ser divididos em dois, o orgânico e o não orgânico. O orgânico consiste na recomendação por parte de pessoas que realizem compras na Parfois e gostem do serviço. O não orgânico, é realizado através de motores de pesquisa que aumentem a visibilidade do seu serviço e produtos, quando são realizadas pesquisas através do *Google*, como o SEO; *paid media*, em que a Parfois paga para fazer promoção aos seus produtos/serviço no *instagram* e *facebook*; a sua *newsletter*; parcerias com *influencers* e *bloggers*; e eventos de marca, no lançamento de produtos novos ou lojas novas, estando isto tudo englobado em estratégias de marketing digital

⁵ *Power Point* da Apresentação da Parfois ao Conselho Executivo, em 2007

(Figura 31). Em relação ao marketing não digital como anúncios na televisão ou a utilização de *mupis*, a marca nunca investiu muito nestes meios de comunicação/divulgação (Parfois DCM).

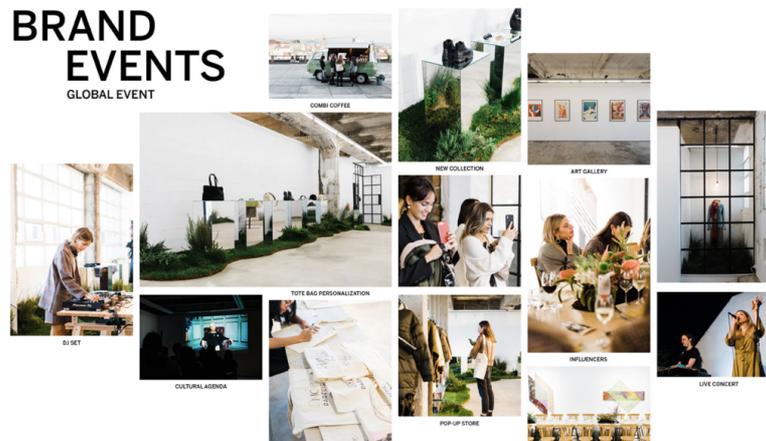


Figura 31 - Eventos Globais da Parfois

Fonte: Parfois (2020)

Relativamente aos canais de distribuição por parte da Parfois, estes não são meios próprios da empresa, sendo assim um serviço externo que é contratado (Bessa, 2013).

Perante toda esta informação, é notório que a Parfois tem vindo a investir cada vez mais nos seus canais, tanto na componente física como no *online*. Relativamente à componente física, a marca está bastante consolidada, uma vez que são abertas cada vez mais lojas todos os anos, observável até pela presença em novos mercados como o norte-americano e a América Latina. Apesar da Parfois estar um pouco aquém das expectativas relativamente à sua loja *online*, o investimento tem vindo a ser feito nesse sentido, pois é algo que a empresa pretende apostar mais no futuro. Visto que hoje em dia, uma marca como a Parfois não pode apenas viver do ponto de venda físico, demonstrado até pela situação pandémica atual que o mundo está a atravessar, revelando um pouco a falta de atenção por parte da marca em relação a este canal. No entanto, apesar do canal próprio de vendas *online* da Parfois não estar tão desenvolvido como desejável, o facto da marca estar presente em plataformas de *e-commerce* como a *Tmall Global* e a *Tendam* revela um interesse enorme da marca relativo à sua expansão internacional no canal *online*. Relativamente aos canais de comunicação da marca, é possível aferir que, inicialmente, a Parfois não prestava muita atenção a este elemento do modelo de negócio, o que levou ao decréscimo da mesma, sendo um erro comum em várias empresas na sua fase inicial. Após estes resultados negativos, a Parfois reformulou a sua maneira de operar, dando mais atenção a estes componentes, o que conduziu a resultados positivos. Atualmente, a Parfois divulga e

promove a sua plataforma através das suas redes sociais, campanhas de marketing internacionais e *paid media*. Neste momento e para o futuro, o que a Parfois faz e tem em mente, é operar de uma maneira uniforme, com base nos valores e credibilidade que a marca possui, de maneira a conseguir ganhar cada vez mais a confiança dos seus clientes, alcançando sucesso a nível internacional, sendo este reforçado pela sua presença cada vez maior no mundo digital.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De modo a validar as proposições enunciadas no capítulo da metodologia, é necessário proceder-se a uma ligação entre a revisão da literatura desenvolvida e os principais resultados empíricos obtidos a partir da análise da documentação fornecida e pesquisada da entrevista e ainda do grupo de foco realizados.

5.1. Os Casos de Estudo

Perante os resultados formulados no capítulo anterior, consegue-se entender que a Farfetch é uma organização com características bastante diferentes da Parfois, uma vez que os clientes finais não são os mesmos, observável também pela missão de cada organização. A Farfetch pretende ser a plataforma global de moda de luxo, enquanto que o objetivo da Parfois é ser a melhor marca de acessórios de moda, independentemente do mercado em que opera, tendo ambas, portanto, clientes-alvo diferentes. Os clientes da Parfois regem-se por uma gama de produtos mais acessíveis, porque sempre foi assim que a marca se apresentou no mercado, ou seja, uma marca de fast fashion. Em contraste, a Farfetch vende inúmeras marcas de luxo, em que os clientes, procuram um tipo de artigo mais exclusivo, para o qual nem toda a gente tem poder de compra.

Estas organizações traçaram o seu percurso percorrendo caminhos bastante diferentes. A Farfetch teve início no ano 2008, com um *website* de venda de artigos de várias marcas de luxo, aos quais havia alguma dificuldade em aceder. O modelo de negócio tirou partido da consolidação do *e-commerce* que surgiu a par da *World Wide Web* no início de 1990, altura em que a internet começou a ser utilizada com fins comerciais. O *e-commerce* teve uma expansão muito rápida (Turban et al., 2015) permitindo na década seguinte que a Farfetch construiu-se o seu negócio, baseado no mercado *online*. Combe (2006) afirma que uma característica-chave do *e-commerce* é a facilidade que as empresas têm em lançar um negócio no mundo digital, uma vez que os custos de entrada e de saída revelam-se muito baixos em relação às indústrias tradicionais.

Por outro lado, a Parfois começou o seu negócio em 1994, no retalho físico, antes da consolidação das alterações tecnológicas que permitiram a criação do mundo digital. Nessa altura, a entrada no comércio com uma marca desconhecida para o público em geral, era através de lojas físicas. Segundo Bidgoli (2002) apesar dos objetivos do comércio tradicional e do *e-commerce* serem semelhantes, eles atuam de maneiras bastante diferentes. Desta forma, a Parfois começou por uma loja física, situada no

Porto, e que anos mais tarde, transformar-se-ia em mais de um milhar, localizadas em diversas cidades do mundo inteiro.

5.2. A Interdependência entre o Relacionamento com os Clientes e os Canais no Modelo de Negócio

Para responder às duas questões centrais de investigação, (1) Qual o papel do relacionamento com os clientes e com os canais de negócio no modelo de negócio destas empresas?; e (2) Como é que as organizações fazem a gestão dos seus canais *online* suportados em lojas físicas?. Para responder a estas questões, foi necessário entender o modelo de negócio destas empresas. Para o efeito, foram utilizadas as definições que se centralizam no valor para o consumidor de Osterwalder & Pigneur (2010), Zott & Amit (2010) e Teece (2010); relativamente aos componentes do modelo de negócio, foi utilizado o *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), o qual tem como função a explicação de qualquer tipo de modelo de negócio.

De acordo com Teece (2010), um modelo de negócio baseia-se na forma através da qual uma organização entrega valor para os seus consumidores e permite gerar lucros para a empresa. Ao nível do modelo de negócio, importa destacar os componentes que o constituem. De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010) e tendo como base o *Business Model Canvas*, estes componentes são: (1) Segmentos de Clientes; (2) Proposta de Valor; (3) Canais; (4) Relacionamento com os Clientes; (5) Fontes de Receita; (6) Recursos Principais; (7) Atividades-Chave; (8) Parcerias Principais e (9) Estruturas de Custos. Neste projeto de investigação estudou-se, em profundidade, os componentes Relacionamento com os Clientes e os Canais. Visto que, de acordo com Fernandes & Afonso (2018), estes dois componentes acabam por não receber a devida atenção por parte das empresas, acabando por serem algo negligenciados, sendo, contudo, fundamentais em determinados negócios.

Através da informação recolhida, foi possível comprovar que, tradicionalmente, as organizações não demonstravam muita atenção perante estes dois componentes do modelo de negócio, especialmente quando os negócios ainda estão na sua fase inicial. Dá-se, nessa altura, uma maior preferência aos outros componentes do *Business Model Canvas*, como a proposta de valor, segmento de clientes, fontes de receita, entre outros. Um aspeto muito importante a realçar é que os modelos de negócio da Farfetch e da Parfois, apesar de terem semelhanças, também apresentam diferenças importantes.

A Farfetch estabelece parcerias com grandes marcas e vende os seus produtos através de uma plataforma global, enquanto que a Parfois tem uma marca própria, vendendo apenas o que produz.

As características, comportamento e a contribuição para o modelo de negócio dos componentes Relacionamento com os Clientes e Canais merece uma atenção particular porque, como já se referiu, por um lado, são muitas vezes negligenciados no desenvolvimento do modelo de negócio e, por outro, revestem-se de particular relevância em determinados negócios nomeadamente suportados em plataformas digitais. Acresce a estas questões a tendência incontornável de uma maior complexidade e sofisticação nos modelos de negócio particularmente, através de uma combinação dinâmica, em constante mudança, dos canais *online* e físico. Ou seja, as empresas necessitam utilizar ambos (digital e físico) em proporções distintas e que variam no tempo e em função de determinadas características do negócio e do meio envolvente. Compreender como combinar adequadamente os canais físico e *online* e como ajustar a oferta em função das alterações ocorridas ou que se perspetivam para a indústria, será fundamental para o sucesso das organizações modernas.

Os casos da Farfetch e da Parfois complementam-se e permitem abordar esta questão considerando pontos de partida distintos, que caracterizam a generalidade dos negócios e também oferecem neste momento soluções híbridas *online*/físico interessantes, que podem ajudar a compreender o que o futuro nos reserva nesta questão. O estudo do Relacionamento com os Clientes e os Canais são aspetos importantes nesta problemática da gestão do modelo (tendencialmente híbrido e em permanente ajustamento e evolução) *online*/físico.

Nomeadamente, compreender como é que as empresas se relacionam com os seus clientes e o tipo de relação que estabelecem, uma vez que uma boa gestão destas relações, pode levar ao aumento das vendas (Osterwalder & Pigneur, 2010), e também, entender como é que as empresas podem comunicar de maneira a alcançarem os segmentos de clientes pretendidos através de uma proposta de valor adequada. Desta maneira, é importante ter a perceção de qual é a combinação certa de canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser abordados, fundamental para conseguir ter uma boa proposta de valor, o que irá contribuir para maximizar os lucros das empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para além do estudo destes componentes, também é importante interpelar os modelos de negócio atuais, e as estratégias atuais e futuras de ambas as empresas, de maneira a conseguir gerar conhecimento que sirva de exemplo para outras empresas. O mundo digital e o *e-commerce* vieram mudar muito os negócios. Binder (2014) afirma que a emergência da internet como um mercado, tem vindo a intensificar o ambiente competitivo para os canais tradicionais físicos, onde os consumidores conseguem tirar partido das vantagens da acrescida informação disponível e comparar produtos e serviços ao longo dos canais *online* e *offline*.

5.3. Relacionamento com os Clientes

Para Osterwalder & Pigneur (2010) o tipo de relação com os clientes deve ser logo esclarecido desde o início, podendo ser pessoal ou até automatizado, uma vez que o bom relacionamento com os clientes pode levar à sua conquista, retenção e ampliação das vendas, sendo que estas relações influenciam a experiência geral dos clientes. Perante os utilizadores da plataforma, a relação pode basear-se num misto de assistência pessoal e dedicada, *self-service*, cocriação e comunidades. A Farfetch e a Parfois oferecem-nos *insights* interessantes neste domínio.

Na Farfetch, os serviços automatizados referem-se à independência do utilizador de navegar no site ou na *app*, e na efetiva compra de qualquer artigo, ou seja, quando não existe a necessidade de ativar qualquer tipo de contacto com a organização para comprar um produto. A Farfetch no canal *online*, possui o *Farfetch Customer Service*, que tanto pode englobar a assistência pessoal e a assistência pessoal dedicada, uma vez que possuem várias formas para entrar em contacto com o cliente, como o telefone, *chat*, email e FAQs. A cocriação é realizada através das *Farfetch Reviews*, através das quais os clientes são estimulados a fazer uma crítica relativa ao serviço da Farfetch, podendo ser críticas construtivas, positivas ou negativas. Relativamente ao relacionamento com as boutiques parceiras, é estabelecida uma relação de assistência pessoal dedicada, através de uma pessoa direta que faz parte da organização.

No canal *offline*, mais especificamente nas lojas em que a Farfetch tem presença, é também realizada uma assistência pessoal ou dedicada ao cliente. A Farfetch para além de ter os seus clientes finais, também tem clientes intermédios, que são as marcas com as quais faz parcerias e vende no seu website. Inicialmente, deu uma maior atenção à relação com as boutiques do que com os clientes finais. A Farfetch apercebeu-se que era necessário mudar, porque o cliente final é o que vai determinar o lucro da organização, sendo essa relação tão, ou mais importante que a relação estabelecida com as boutiques (como foi indicado pelo *Operations Strategy Associate* da Farfetch). Atualmente, a importância da relação com o cliente para o modelo de negócio da Farfetch é maior.

“ [...] na Farfetch, durante oito anos, a relação com as boutiques [...] era olhada com mais atenção, [mais] do que a relação com os clientes, [...] os clientes eram importantíssimos, mas a relação com as boutiques tinha 70%/80% da atenção e a dos clientes 20%. No entanto, a Farfetch mudou isso, e agora até um dos valores da Farfetch, é prestar um excelente serviço de apoio ao cliente [...]”

Operations Strategy Associate (Farfetch)

Em modelos de negócio baseados em plataformas como é o caso da Farfetch e de muitos outros de referência mundial em diferentes setores de atividade (e.g., Uber, Airbnb, Amazon,...) a gestão do relacionamento com os diferentes clientes e das múltiplas propostas de valor é fundamental. É essencial um bom balanceamento destes múltiplos relacionamentos e a sua sincronização porque há uma interligação intrínseca entre os vários clientes dos negócios baseados em plataformas. A Farfetch mostrou como o foco pode não ser o mais adequado ou descuidar-se aspetos na gestão desses múltiplos relacionamentos. Payne & Frow (2004) enfatizam a importância da gestão de relacionamento com os clientes (CRM), sendo esta uma atividade multifuncional que ajuda a melhorar a experiência de compra do cliente, consistindo na capacidade de analisar dados de clientes através dos diferentes canais, de maneira a controlar o comportamento do cliente, gerar uma visão única do comportamento do mesmo e avaliar a lucratividade dos segmentos de clientes nos vários canais. Para além de que os processos de CRM ajudam a conceber melhores propostas de valor e resultam no aumento da satisfação e lealdade do consumidor (Jayachandran et al., 2005).

O tipo de relação da Farfetch com os seus clientes é maioritariamente automatizado, pois apesar de já se encontrarem presentes no mundo físico, cerca de 90% das compras são realizadas quase integralmente através da plataforma de *e-commerce*. Na realidade, o modelo proposto por Osterwalder & Pigneur (2010) distingue Relacionamento com os Clientes de Canais, propondo-os em blocos distintos, onde estão colocados no “lado emocional” do *Business Model Canvas* que relaciona a proposta de valor com os clientes. São, de facto, aspetos diferentes do modelo de negócio e com a sua especificidade e complexidade como foi explicado na revisão da literatura, mas são dois elementos com interdependências fortes. Nomeadamente, quando os clientes vão poder cada vez mais conhecer produtos *online* e comprá-los em espaços físicos e vice-versa. A integração entre o relacionamento com os clientes e os canais será cada vez maior, uma vez que, para se obter um bom relacionamento com os clientes, este, tem de ser feito através dos seus canais. Uma empresa como a Farfetch tem cada vez mais de ter estes dois blocos muito bem definidos e alinhados, porque o mundo do digital é o futuro daqui a 10 ou 20 anos. Uma empresa como a Farfetch ao possuir os canais *online* e físico muito bem consolidados e integrados, conseguirá o aumento da satisfação dos clientes, que por sua vez, vão passar a utilizar ainda mais quer o canal *online*, quer o canal físico.

No entanto, a integração de canais pode apresentar oportunidades mas também ameaças às organizações. A integração destes canais encerra alguns riscos, pode resultar numa melhoria no desempenho do negócio ou até na destruição do mesmo. Os custos associados à integração de canais

e novas ideias sobre as consequências da integração dos mesmos, são altamente relevantes em termos práticos e teóricos (Herhausen et al., 2015).

Na Parfois, os serviços automatizados são idênticos aos da Farfetch. A Parfois no canal *online* possui a página de contactos, onde apresenta um número telefónico; vários emails; uma secção de guia de compra, que explica determinados processos de compras efetuadas no canal *online*. Desta forma, a Parfois também oferece uma assistência pessoal ou dedicada aos seus clientes. De uma maneira geral, a Parfois possui várias formas de apoio ao cliente, no entanto uma que seria importante possuir seria um *live chat*, que permite ter um contacto mais rápido e informal com os clientes. Relativamente à cocriação, a Parfois não possui nenhuma secção no seu website relativa a críticas por parte dos consumidores. O facto da Parfois não ter uma secção relativa à cocriação, demonstra que a marca não está muito desenvolvida relativamente ao canal *online*. Mas deveria estar, porque a cocriação para quem compra num canal digital é muito importante. De facto, as pessoas querem ver que tipo de críticas existem, como por exemplo se o serviço de entrega é rápido, se o site da marca é de confiança, se os processos de devoluções e trocas são fáceis ou se demoram muito tempo, entre outros aspetos. Existem sempre algumas dúvidas e incertezas e o facto de existirem *feedbacks* com a experiência de clientes é essencial para a fidelização de novos, ou até de clientes habituais, mas que nunca tenham comprado algo via *online*. Este é sem dúvida um ponto que a Parfois precisa de melhorar. Uma vez que os consumidores estão cada vez mais recetivos a ter um papel importante no desenvolvimento de novos produtos, querendo assim interagir e “cocriar” no processo de geração de valor, fazendo deste modo parte do processo de tomada de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

No canal *offline* a Parfois procurou sempre manter uma relação de proximidade com os seus clientes, sendo essa uma das principais mais valias da marca (Parfois BA). Tendo em atenção que a Parfois iniciou o seu trajeto através do retalho físico, é importante denotar que já possui uma relação de proximidade com o cliente muito bem estudada e definida. Assim, é possível afirmar que a Parfois tanto oferece uma assistência pessoal como uma assistência pessoal dedicada. Apesar de, tradicionalmente, a Parfois poder não dar tanta atenção ao bloco relacionamento com os clientes, hoje em dia, isso já não acontece. Visto que, para a Parfois, ter uma relação muito bem definida com os seus clientes é um dos pontos mais importantes para a empresa e que os destaca perante os concorrentes.

“ [...] onde nós nos conseguimos diferenciar [...] num mercado onde há tanta concorrência, o atendimento e a comunicação, é onde tu consegues criar uma marca [...] e realmente passares os teus valores e os valores da tua marca e chegares ao *target* do mercado que queres [...] o nosso

produto, apesar de ter um design próprio, tem uma concorrência muito forte, por isso nós queremos nos diferenciar pela imagem que passamos nas redes sociais, [...] no nosso site, na nossa aplicação e também nas lojas através do atendimento e de toda a imagem dentro da loja [...] As nossas lojas têm todas um *look* muito semelhante, independentemente do país ou da localização e isso tudo está alinhado com uma imagem que queremos transmitir e com os valores que a empresa quer transmitir e por isso eu diria que essa é a importância que nós atribuímos aqui.”

Distribution Category Manager (Parfois)

Na Parfois, podemos aferir que o tipo de relação estabelecida com os clientes é um *mix* entre a assistência pessoal dedicada e automatizada, pois a Parfois já possui um site *online* há algum tempo, apenas a aplicação é que foi lançada mais tarde, sendo que o que predomina é a assistência pessoal dedicada, porque a Parfois, neste momento, é mais forte no retalho físico. No entanto, as perspectivas futuras da Parfois são de apostar cada vez mais no *online*, e de tentar conciliar estes dois canais, de maneira a conseguirem agradar aos clientes que dão preferência ao comércio *online* e aos que dão ao comércio físico, sendo a solução um *mix* de ambos os canais. Uma vez que a Parfois não acredita que um negócio se possa apenas basear num canal, sendo que o ideal são as sinergias possíveis entre o *online* e o *offline*, visto que ambos trazem vários benefícios e *insights*. De uma maneira geral, as pessoas saturam-se mais rapidamente ao ver os artigos da coleção no canal *online* do que se o fizerem numa loja física (BIC, Parfois). Existem muitos clientes da Parfois que nem sequer se sentem confortáveis na transição de comprar numa loja física para uma loja *online* (BA, Parfois). Nos dias de hoje, são poucas as marcas mundiais que conseguem se sustentar apenas pelo canal *online*. As empresas apenas com um canal *online* estão à espera de conseguir obter rentabilidade financeira (BA, Parfois).

Um aspeto muito importante que o canal *online* veio trazer face ao comércio tradicional é o facto de conseguirmos observar o comportamento dos consumidores. Temos o exemplo das compras cruzadas que os clientes fazem, como por exemplo se estão à procura de um colar, de seguida vão procurar uns brincos, este tipo de *insights* permitem a reformulação da disposição dos artigos nas lojas, o que pode levar a um aumento das vendas. Outro aspeto importante e que acontece muito no canal *online* é o facto de os clientes subscreverem a *newsletter* e conseguirem ver as novidades das marcas apenas à distância de um clique, o que vai levar ao aumento do tráfego no site, ou até ao deslocamento para uma loja física que pode resultar na conversão do cliente. Outra tática que as marcas também utilizam é quando um cliente vai finalizar uma compra numa loja física e o colaborador pergunta se o mesmo

não gostaria de subscrever a *newsletter* da marca para receber novidades, descontos e promoções, e muitos clientes aceitam e assim a marca consegue ter um aumento nas vendas. Outro aspeto muito importante, tanto no canal *online* como no físico, é o facto das marcas apresentarem certos artigos que por norma não são muito caros e que são sugeridos quando o cliente vai finalizar a sua compra, o que o leva a comprar certos produtos que não precisa ou não tinha em mente comprar. Sendo estas técnicas de extensão de clientes para o *customer relationship management* (CRM), como o *re-sell*, *cross-sell*, *up-sell*, *reactivation* e *referrals* (Chaffey, 2002)

Nos dias de hoje, grandes empresas/marcas conhecidas mundialmente devem ter estes quatro tipos de serviços: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, automatização e cocriação. Ao analisar ambos os casos, conseguimos aferir que ambas organizações os possuem, faltando à Parfois a cocriação. Algo que a marca precisa de desenvolver para conseguir chegar ao patamar de grandes marcas de fast fashion no contexto do mundo digital.

5.4. Canais

Osterwalder & Pigneur (2010) afirmam que os canais descrevem como é que uma empresa pode comunicar e alcançar os seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor. Assim, os canais são compostos por canais de comunicação, distribuição e venda, sendo estes, o ponto de contacto entre os clientes e as organizações. Elaborar a combinação adequada de canais, é muito importante para satisfazer a maneira de como os clientes querem ser contactados, tendo um papel crucial na transposição da proposta de valor para o mercado. Portanto, o ideal é encontrar o equilíbrio entre canais, de maneira a proporcionar uma boa experiência ao cliente.

A Farfetch opera através do seu canal *online* de vendas, denominado como *marketplace*, estando assente numa estratégia multicanal, possuindo um website e aplicação próprios, que permitem a combinação do canal *online* e *offline* através do serviço *Click & Collect*. Este serviço permite que a recolha de uma compra *online* possa ser feita numa loja física, perante as boutiques/lojas integrantes deste mesmo serviço. A Farfetch também possui canais de vendas físicos como a *Browns*, que está atualmente a testar a tecnologia da Loja do Futuro e a loja *Stadium Goods*. Para além destas duas lojas, a Farfetch também desenvolveu uma parceria com a *Thom Browne*, para testar a aplicação *Shop Floor App*, uma aplicação que permite retirar *insights* do comportamento dos consumidores. Através do serviço *Click & Collect* e da aquisição de lojas como a *Stadium Goods* e a *Browns*, é possível termos a ligação da realidade *online* com a física. A parceria com a *Thom Browne* demonstra que a Farfetch está a dar uma atenção muito particular às sinergias possíveis entre canais.

Os canais de distribuição da Farfetch são contratados a entidades externas à empresa.

Os canais de comunicação da Farfetch dividem-se em orgânicos e não orgânicos. Em que o orgânico consiste na recomendação por parte de um cliente que efetuou uma compra. O não orgânico consiste em estratégias de marketing digital como o SEO, presença nas redes sociais, programas de afiliados e algumas campanhas de marketing não digital que a empresa possa realizar (OSA, Farfetch). De uma maneira geral, quase todas as empresas realizam este tipo de comunicação para com os seus consumidores, sendo que algumas podem dar mais atenção ao marketing do que outras.

Relativamente aos canais de comunicação, de uma maneira geral, a Farfetch nunca se focou muito nesta componente, porque o marketing apresenta muitas *nuances*, e é sempre difícil agradar a todos os clientes-alvo, porque nem toda a gente tem os mesmos gostos, etc. (OSA, Farfetch). É possível deduzir que a Farfetch ainda vê o marketing como algo um pouco difícil de decodificar, devido aos inúmeros gostos que as pessoas têm. Desta forma, têm atuado nesta vertente sempre muito cautelosamente. No entanto, é possível verificar que a Farfetch tem vindo a fazer várias aquisições e parcerias, como a *CuriosityChina*, *Browns*, *Stadium Goods*, *NGG*, *Thom Browne*, *JD.com*, *Alibaba Group* e *Richemont*, o que acaba por levar a uma exposição enorme de clientes, de uma maneira mais subtil, não fazendo um marketing tão direcionado para os clientes-alvo. Ao fazer estas aquisições e parcerias, a empresa consegue promover-se e alcançar um número enorme de potenciais consumidores, sem ser de uma maneira tão evidente, o que permite que a empresa cresça em vários horizontes, seja pelo elevado número de consumidores provenientes da *JD.com*, *Alibaba*, seja pelo número de seguidores que a *Stadium Goods* dispõem nas suas redes sociais, etc. É possível constatar que a Farfetch nos últimos anos tem vindo a apostar cada vez mais nos seus canais de vendas e na sua distribuição.

Para Osterwalder & Pigneur (2010) os canais de comunicação, distribuição e vendas, fazem parte do relacionamento da empresa com os seus clientes, uma vez que os canais são pontos em que se pode “tocar” os clientes, desempenhando um papel muito importante na experiência junto da marca e dos seus produtos.

No entanto, apesar de historicamente a Farfetch não dar tanta atenção ao bloco canais tal como definido no BMC, a empresa, recentemente, realizou a sua maior campanha de sempre de marketing, presente em vários países, tanto no formato *online* como físico. O marketing multicanal faz parte da estratégia central de uma organização, sendo que é visto como uma oportunidade de obter *insights* sobre as necessidades e motivações dos clientes, revelando-se como um elemento essencial para o *up-*

selling e *cross-selling* (Bruce et al., 2009). A realização desta campanha de marketing, bem como as parcerias e aquisições feitas nos últimos anos, demonstram que a Farfetch está a investir cada vez mais nos seus canais, e que muito provavelmente a tendência para o futuro é exatamente esta.

Por outro lado, a Parfois opera preferencialmente através do canal de vendas físico, onde possui inúmeras lojas espalhadas pelo mundo, complementado pelo canal de vendas *online*, o seu website e a sua aplicação, estando assente numa estratégia omnicanal. Para além do canal de vendas *online*, a Parfois também se encontra nas plataformas de *e-commerce* *Tmall Global* e *Tendam*. A Parfois também oferece o serviço de comprar *online* e poder recolher o produto numa loja ou em determinados pontos *pick-up*. O facto dos dois canais estarem alinhados, permite aos consumidores de verem um produto na loja e comprá-lo *online*. Como mencionado anteriormente ao ter estes dois canais integrados, é possível observar certos comportamentos dos clientes, compras cruzadas, reconstruir a disposição dos produtos nas lojas, etc, o que pode levar ao aumento das vendas da marca. Uma loja *online* integrada, especialmente quando as medidas de integração são projetadas para promover o comportamento de compra na pesquisa de certos produtos, leva ao aumento potencial do tráfego na loja física (Binder, 2014).

Os canais de comunicação da Parfois também podem ser divididos em dois, sendo o orgânico e não orgânico. O orgânico consiste na recomendação por parte de clientes que tenham usufruído do serviço da Parfois. O não orgânico é baseado em estratégias de marketing digital de promoção e divulgação, através de motores de pesquisa como o SEO, presença nas redes sociais, a sua *newsletter*, *paid media*, parcerias com *bloggers* ou *influencers* e eventos de marca. Sendo muito semelhante ao que a Farfetch faz. Uma possível tendência é a marca apostar nas *pop up stores*, que são como um *showroom*, como fez experiencialmente na China, com o intuito de incutir a visualização dos produtos presencialmente e realizar a compra *online*, algo que funciona muito bem na China, por ser um país muito mais desenvolvido tecnologicamente, sendo por isso uma tendência que ainda vai demorar a ser incorporada no resto dos mercados. O que a Parfois fez em Portugal e que pode ser uma tendência futura mais próxima, é a realização de eventos, que funcionam com uma montra das novas propostas por parte da marca para a próxima estação, proporcionando uma experiência de compras única para os seus clientes, como por exemplo o seu último evento "*Here & Now*".

Relativamente ao marketing não digital, a Parfois nunca dedicou muito do seu tempo a esta forma de comunicação com os clientes, sendo uma alternativa secundária para a marca. No entanto, eventos como o mencionado anteriormente, o "*Here & Now*", acabam por ser um método de comunicação

mais inovador que tanto inclui a vertente do marketing tradicional como a do digital. Assim, o evento incutia que os participantes comprassem em antemão os produtos da Parfois de uma maneira exclusiva, o que acaba por ser algo que chama atenção mediática, levando a que muitas pessoas envolvidas acabem por partilhar a própria experiência e o evento, assim como artigos de revistas/jornais a cobrirem o mesmo, o que resulta num alcance bastante satisfatório tanto nos canais *online* como físicos. Com a entrada do mundo digital, tem sido possível observar que a maior parte do marketing feito pelas empresas é quase todo proveniente dos canais digitais.

Perante todas as mudanças que ocorreram nos últimos anos, principalmente com a era do digital, as organizações têm de ter os seus serviços muito bem definidos, assim como os canais de distribuição dos produtos. Numa perspetiva geral, este serviço é quase sempre contratado externamente, como é o caso da Parfois e da Farfetch. O que acontece nos dias de hoje, é que com a entrada em força dos canais *online*, os consumidores fazem cada vez mais as suas compras através deste canal, como veio a ser demonstrado pela situação pandémica que o mundo vive atualmente. O que as marcas querem sempre assegurar, é que a encomenda feita pelo cliente seja entregue da maneira mais rápida e segura. O objetivo principal das marcas é de tentar que todos os seus canais sejam eficazes e funcionem de forma eficiente e integrada. Desta forma, torna-se mais fácil para as empresas contratarem este serviço, que consegue ser feito por empresas de distribuição muito bem consolidadas no mercado. À medida que as necessidades dos clientes vão-se alterando, é do interesse das empresas que os seus canais de entrega estejam também sempre a evoluir, para conseguirem responder de forma atempada às suas necessidades, acabando por justificar-se contratar este serviço a empresas especializadas.

No que concerne aos canais da Parfois é também possível verificar, que a marca tradicionalmente não lhes dava muito atenção, havendo mesmo pouco investimento em estratégias de marketing. Porém, a empresa tem vindo a alterar este comportamento, pois hoje em dia não basta ter uma proposta de valor bem formulada, é necessário possuir uma estratégia de marketing bem definida, para assegurar que o consumidor se torne num cliente assíduo da marca.

O marketing é um aspeto muito importante, em que este acaba por interligar os componentes do modelo de negócio Relacionamento com os Clientes e os Canais. O que falta a muitas marcas, como é o caso da Parfois e o da Farfetch, é dar a devida atenção ao marketing e perceber o quanto importante este é para um negócio. Para obtermos um bom *multichannel customer management* e um *customer relationship management*, a função estratégica do marketing tem de estar sempre presente, sendo por

isso impossível fazer uma boa gestão destes segmentos sem ter o marketing assente na estratégia das empresas. Nos dias de hoje, uma estratégia multicanal bem definida é essencial para a estratégia de marketing, uma vez que os consumidores valorizam uma experiência multicanal bem integrada e customizada (Bruce et al., 2009).

É possível observar que tanto a Farfetch como a Parfois têm vindo a apostar cada vez mais nos seus canais e na maneira de como estes são distribuídos. A Farfetch pelas inúmeras aquisições e parcerias que tem desenvolvido, tanto ao nível de lojas/canais *online* de vendas, de marcas integrantes da sua plataforma, da sua prestação de serviços aos seus clientes, de marketing e da inovação. O facto da Farfetch estar a apostar bastante no mercado chinês, revela que este é sem dúvida um dos focos para a empresa, visto que é um mercado com um gigantesco público-alvo e que provavelmente não estava muito bem trabalhado. A Farfetch está a entrar neste mercado através de plataformas de venda de *e-commerce* como a *JD.COM*, *Tmall Luxury Pavilion* e *Luxury Soho*. Para além destas plataformas a Farfetch também adquiriu a *CuriosityChina*, um negócio digital e tecnológico, que se concentra na ampliação de marcas *premium* e de luxo em plataformas digitais na China. Assim como a Farfetch, a Parfois também tem desenvolvido as lojas/canais de vendas, formas de prestação de serviços aos seus consumidores e estratégias de marketing. Tal como a Farfetch, a Parfois também tem vindo a demonstrar que a presença na China é bastante importante, uma vez que também estão a tentar entrar nesse mesmo mercado, por exemplo com a *pop up store* experimental que abriram em Xangai e também por estarem a aproveitar o canal *online* de vendas da *Tmall Global* para vender os seus produtos. Todas estas ocorrências demonstram que este será um dos focos nos quais as duas empresas se vão concentrar.

Perante as várias alterações que foram apontadas nas duas organizações, são notórias as mudanças nos seus modelos de negócio, alterando assim a sua forma como entregam valor aos seus clientes. Ambas organizações começaram apenas com um canal, físico ou *online*, mas com o passar dos anos, começaram a aperceber-se, que a integração dos dois iria trazer inúmeros benefícios. Desta forma, a Farfetch começou por entrar no mundo físico e a Parfois no mundo *online*, criando assim sinergias entre os dois canais. Gulati et al. (2000) declaram que a integração de canais pode enriquecer a proposta de valor do cliente ou prevenir a confusão e frustração do mesmo. Assim, hoje em dia, muitas organizações utilizam simultaneamente os canais de distribuição *online* e *offline*, visto que muitos consumidores já procuram a combinação de ambos. Posto isto, tanto a Farfetch como a Parfois, entenderam que as sinergias entre canais tornaram-se cruciais, especialmente para grandes marcas. Apesar de haver muitos consumidores que estão a aderir cada vez mais ao *online*, também existe

ainda uma percentagem muito grande de consumidores que preferem o físico, porque acaba por trazer uma credibilidade maior à marca, e porque é sempre muito diferente ver um produto através de um visor do que ao vivo. Aos dias de hoje, torna-se crucial para as organizações criarem estas sinergias, porque as que não o fazem, vão acabar por ser ultrapassadas pelas restantes. É possível observar que as empresas estão a investir muito na sua expansão internacional, tanto no canal físico como no *online*. Temos o exemplo da Farfetch com a compra de lojas físicas e da Parfois ao querer abrir cada vez mais lojas pelo mundo, assim como no desenvolvimento do canal *online*, uma vez que ambas as empresas estão a realizar parcerias com várias plataformas de *e-commerce* para vender os seus produtos. É importante mencionar que na ótica da Farfetch, a empresa aposta sempre mais no *online* do que no físico. Enquanto que com a Parfois é precisamente o oposto, visto que sempre se destacaram pelo seu retalho físico e é por aí que querem continuar a destacar-se, não impedindo isso de quererem e precisarem, de dar mais atenção ao seu canal *online* que até há pouco não era muito desenvolvido.

Por conseguinte, tanto a Parfois como a Farfetch, estão muito melhor preparadas para corresponder às necessidades dos seus clientes, perante a combinação de pontos de contacto, de acordo com o contexto específico da atividade de compra (Binder, 2014). Como se pode observar, estamos numa era em que vários consumidores já se tornaram em utilizadores multicanal (Verhoef et al., 2007), e assim, torna-se imprescindível fazer a gestão dos clientes multicanais (MCM). Visto que é através desta gestão, que irão ser providenciadas oportunidades únicas para as empresas aumentarem o desempenho do negócio. Neste contexto, é importantíssimo fazer uma boa gestão do relacionamento com os clientes. Por exemplo, o CRM pode ser definido como uma atividade multifuncional, que ajuda a melhorar a experiência de compra do cliente, e que deve ser desenvolvido juntamente com a cuidadosa seleção e adoção de uma estratégia multicanal adequada, com base nas circunstâncias específicas, internas e externas da empresa (Payne & Frow, 2004). Assim é possível perceber que tanto o Relacionamento com os Clientes como os Canais estão cada vez mais interligados e interdependentes um do outro.

Como mencionado anteriormente, e de acordo com Fernandes & Afonso (2018), as empresas na sua generalidade, não prestavam a devida atenção aos dois blocos constituintes do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), Relacionamento com os Clientes e Canais. Atualmente, torna-se crucial ter isto em atenção, porque devido ao crescimento muito rápido da internet, uma simples crítica pode gerar muita controvérsia e é através do MCM e do CRM, que as empresas podem atingir níveis de sucesso nunca antes atingíveis.

Neste momento, estes dois segmentos, o Relacionamento com os Clientes e Canais, são provavelmente dos mais, senão os mais importantes num negócio, e tanto a Parfois como a Farfetch têm-se apercebido disso mesmo, promovendo alterações nas suas estratégias.

6. CONCLUSÃO

Neste projeto de investigação estudaram-se as estratégias e os modelos de negócio no contexto do *e-commerce* das empresas Farfetch e Parfois. O estudo recaiu particularmente sobre o Relacionamento com os Clientes e sobre os Canais (de acordo com o *Business Model Canvas* proposto por Osterwalder & Pigneur (2010)), componentes do modelo de negócio cruciais para estas empresas. A introdução de novas tecnologias veio revolucionar o modelo de negócio tradicional e importa identificar os fatores de sucesso do *e-commerce* e do comércio tradicional.

Neste contexto, foram elaboradas duas questões centrais que permitiram demarcar o objeto de estudo, sendo estas: (1) Qual o papel do Relacionamento com os Clientes e com os Canais de negócio no modelo de negócio destas empresas?; (2) Como é que as organizações fazem a gestão dos seus canais *online* suportados em lojas físicas?.

Perante a dimensão das questões centrais de investigação, foi estudado o modelo de negócio das duas empresas, bem como as suas estratégias atuais e futuras e, mais especificamente os dois blocos constituintes do *Business Model Canvas*: Relacionamento com os Clientes e os Canais.

A investigação surgiu do interesse de observar em compreender como é que a inclusão de novas tecnologias veio revolucionar o modelo de negócio tradicional, e não menos importante, identificar os fatores de sucesso de um modelo de negócio suportado no *e-commerce (online)* e no comércio tradicional (físico). Aos dias de hoje, o *e-commerce* é visto como algo em crescimento contínuo, e tem cada vez mais relevância para as organizações que desejam alcançar o sucesso internacional. O modelo tradicional suportado em lojas físicas também tem as suas qualidades e mais do que soluções alternativas são abordagens complementares e que se potenciam mutuamente.

Para suportar o estudo fez-se uma revisão da literatura proeminente sobre os conceitos de *e-commerce* e *e-business*, modelo de negócio, os seus componentes e tipos; conceitos MCM e CRM; e por fim, análise dos canais *online* e *offline*.

Nos dias de hoje, qualquer organização que deseje construir ou possuir um modelo de negócio de sucesso, tem que ter em mente, como entregar valor para o consumidor de forma eficaz e eficiente. Note-se que, o mundo em que vivemos, sofre cada vez mais alterações tecnológicas, ambientais e sociais, e conseqüentemente, os modelos de negócio têm de estar preparados para sofrerem ajustamentos ao longo do tempo.

6.1. Principais Conclusões

Perante o estudo dos dois casos paradigmáticos que representam a Farfetch e a Parfois, é possível dissertar acerca de duas estratégias genéricas que caracterizam mudanças importantes nos modelos de negócio de muitas empresas, nomeadamente na mudança do *online* para o físico e do físico para o *online* e da forma como combinar o *online* com o físico. Em que a solução passará por uma combinação de ambas com a proporção a alterar-se, ou a variar dinamicamente em função de um conjunto de aspetos. Estas estratégias pressupõem caminhos e resultados distintos. As empresas criam, entregam e retêm valor cada vez mais de forma inovadora e necessariamente mais eficaz, e eficiente devido à concorrência, quer no âmbito do *e-commerce*, quer do comércio tradicional.

A Farfetch veio revolucionar o mundo por completo com a sua tecnologia e inovação no mundo da moda, tornando-se na primeira plataforma global a vender várias marcas de luxo, criando assim uma nova experiência de compra para os consumidores. Esta empresa apresentou um modelo de negócio progressista baseado no *e-commerce*. No entanto, a Farfetch tem vindo a demonstrar interesse pelo comércio físico e mais tradicional, tendo vindo a alterar o seu modelo de negócio nos últimos anos. As decisões tomadas têm sido positivas e têm permitido o crescimento da empresa.

A Parfois, por sua vez, é uma marca de fast fashion muito influente a nível mundial, especialmente no retalho físico. O seu modelo de negócio baseou-se no comércio mais tradicional. Apesar da Parfois já possuir um website próprio há algum tempo, a marca sempre se focou mais nas lojas físicas. Recentemente, criaram a sua própria aplicação, mostrando que estão a alterar um pouco o seu modelo de negócio, estando mais direcionado para a ótica do canal *online*. A Parfois também tem agido de modo adequado, melhorando vários aspetos relacionados com a operacionalização do seu modelo de negócio.

No que concerne ao caso de estudo da Farfetch, é possível concluir que a organização no passado, não dava a devida atenção aos dois blocos constituintes do *Business Model Canvas* estudados neste projeto de investigação, como provavelmente muitas organizações. No caso da Farfetch, a empresa dava menos atenção ao Relacionamento com os Clientes, em comparação com os Canais.

Num primeiro momento, a relação com as boutiques parceiras era vista como mais importante. Mas a Farfetch tem vindo a alterar o seu foco, apercebendo-se de que a relação com os clientes finais, é sem dúvida algo que traz muitos benefícios, pois são eles que vão permitir que a empresa cresça. Naturalmente, quantos mais utilizadores forem atraídos para o uso do website/serviços da Farfetch, mais marcas vão querer fazer parte da maior plataforma de *e-commerce* de luxo. No entanto, tanto as

boutiques parceiras como os clientes finais são muito importantes, porque a proposta de valor implica a existência de ambos. É muito interessante perceber que inicialmente a Farfetch dava mais atenção às boutiques parceiras, especialmente por ser um serviço maioritariamente *online*, o que leva a que a interação com os clientes finais seja mais “distante”. Desta forma, após a relação com as boutiques estar bastante consolidada, a empresa deu então mais atenção à relação com os clientes finais, o que não impede, depois desta relação com os clientes resultar, de não voltar a dar mais atenção a outras marcas ou fornecedores, o que acaba por ser um “jogo” que a empresa pode fazer, mudando ou recentrando as propostas de valor oferecidas e a base do seu modelo de negócio. Porém, o foco da empresa neste momento é trabalhar esta relação com os clientes e com isso conseguir obter o maior lucro possível, porque até agora a Farfetch ainda não promoveu o objetivo do lucro. Porém a estratégia tem sido bem sucedida com o aval dos avultados investimentos realizados por investidores na empresa.

Relativamente aos canais, também é possível observar que a Farfetch tem vindo a fazer um grande investimento neste domínio, através de tecnologia disruptiva como a Loja do Futuro, prometendo mudar o retalho físico, e que vai trazer uma experiência muito diferente daquela a que os consumidores estão habituados. A *Farfetch Platform Solutions*, que fornece vários recursos à escala do seu *marketplace*, para as marcas de moda e retalhistas de luxo também é uma inovação importante. Para além da *Farfetch Platform Solutions* e da Loja do Futuro, que está a ser testada na loja *Browns*, marca que a Farfetch detém, a Farfetch também adquiriu a *Stadium Goods*, as empresas *NGG*, a *CuriosityChina* e fez parcerias com a *Thom Browne*, *JD.COM* e *Alibaba Group* e *Richemont*. Estas aquisições e parcerias fazem com que a Farfetch tenha um alcance enorme, estando agora a chegar a muitos consumidores que podiam desconhecer esta plataforma. Deste modo, é possível afirmar que a Farfetch que já possuía uma presença bastante estabelecida no canal *online*, irá reforçar essa presença.

Outro aspeto muito importante que é possível retirar do estudo realizado é a aposta forte da Farfetch no mercado chinês. Observável pelas parcerias feitas com o *Alibaba Group* e *Richemont* para vender os artigos da Farfetch nas plataformas de *e-commerce Tmall Luxury Pavilion* e *Luxury Soho*, bem como a parceria com *JD.COM*, outra plataforma de *e-commerce* chinesa. Com estas plataformas, a Farfetch consegue chegar a mais de um bilião de novos clientes, com os trezentos milhões provenientes da *JD.COM* e com os setecentos e cinquenta e sete milhões de consumidores do *Alibaba*. Para além destas duas parcerias muito importantes, temos a aquisição por parte da Farfetch da *CuriosityChina*, negócio que se concentra na ampliação de marcas *premium* e de luxo em plataformas digitais na

China, fazendo com que a Farfetch consiga ter acesso ao *plug-and-play* das marcas de luxo, facilitando a expansão rápida na China.

Mas a verdade é que existem e vão sempre existir consumidores da moda de luxo, que não se sentem confortáveis em comprar um artigo, que por norma exige um grande investimento, sem o contacto físico. Desta forma, a Farfetch começou a apostar mais no mercado tradicional, após estabelecer uma presença bastante forte no canal *online*. De facto, é possível observar que existem muitos clientes que preferem o comércio físico e muitos procuram as sinergias entre ambos canais. Para além da Farfetch dispor do serviço *Click & Collect*, que permite que os clientes possam comprar *online* e adquirir o produto numa das mais cem boutiques aderentes a este serviço, a Farfetch também adquiriu lojas físicas, para começar a trabalhar na sua tecnologia inovadora, a Loja de Futuro, de maneira a fazer esta ligação entre o *online* e o *offline*. Apesar do comércio *online* estar cada vez mais na moda, vai continuar a haver sempre um grande número de consumidores que vão continuar a preferir o comércio tradicional, e a Farfetch está também a considerar esse mercado, para se tornar na plataforma global de moda de luxo.

Tal como a Farfetch, a Parfois também não valorizava convenientemente os dois componentes em estudo do *Business Model Canvas*. No entanto, a Parfois dava uma menor atenção aos Canais em comparação com o Relacionamento com os Clientes, não tendo uma estratégia muito bem definida relativamente ao marketing e comunicação, o que acabou por conduzir ao decréscimo do potencial da marca. É possível verificar que enquanto a Farfetch dava menos atenção ao Relacionamento com os Clientes, a Parfois dava menos atenção aos Canais.

Como mencionado anteriormente, a Parfois teve um percurso diferente do da Farfetch, começando pelo comércio tradicional, sendo um comércio que por norma exige um relacionamento com os clientes bastante sólido. Visto que é através das lojas físicas que os consumidores interagem em várias situações com a empresa, sobretudo através dos colaboradores das lojas. Por isso a Parfois teve sempre um cuidado particular com o relacionamento com os clientes. As redes sociais e os canais *online* tornaram ainda mais importante este relacionamento direto com os clientes porque uma crítica pode conseguir alcançar milhares de pessoas nas redes sociais e destruir a reputação de uma marca. Por isso, neste momento, a Parfois tem ainda mais em consideração estes aspetos, e procura que a comunicação da marca ocorra de uma maneira muito uniforme e que seja transmitida sempre a mesma imagem. Desta forma, a marca procura sempre que o atendimento nas lojas seja semelhante, de maneira a não existirem reclamações por parte dos clientes, através de formações que são dadas

aos colaboradores, assim como as respostas dadas por email, mensagens via *instagram* ou *facebook* devem ser sempre semelhantes.

Relativamente aos canais, pode-se afirmar que ao longo do tempo, estes têm vindo a ter mais atenção por parte da Parfois. Porém, esta atenção encontra-se ainda num nível inferior ao que seria expectável, especialmente no que concerne ao canal *online*. Hoje em dia, a marca já tem uma estratégia de marketing e comunicação muito mais definida do que anteriormente, estando exposta a diversos mercados estratégicos como a China, Estados Unidos da América, Colômbia e Porto Rico por exemplo. E também pelas parcerias feitas com as plataformas de *e-commerce* da *Tmall Global* e *Tendam*. Ainda assim, o que falta desenvolver é mesmo o canal de vendas *online*, que neste momento não está ao nível exigido de uma marca como a Parfois. Este é um canal crucial, especialmente para as marcas de fast fashion que vendem muito, não só através do seu website, mas também da sua aplicação, algo que ainda é muito recente na Parfois.

Tal como a Farfetch, a Parfois também está a apostar no mercado chinês através da parceria com a plataforma de *e-commerce Tmall Global*, o maior *marketplace online* da China, permitindo o alcance a mais de setecentos milhões de consumidores. Para além do canal *online*, também foi implementada uma *pop up store* experimental em Xangai, para testar o público chinês, somando-se parcerias com *influencers*. Desta forma, é notório o investimento da Parfois neste mercado estratégico.

Com a introdução do seu website e da sua mais recente aplicação, a Parfois estabeleceu sinergias entre os canais *online* e *offline*, que como a organização tem observado, é uma ligação decisiva no mercado atual, especialmente pela situação pandémica que o mundo está a atravessar.

Atualmente, para uma marca alcançar sucesso internacional, tem de ter estes dois canais muito bem trabalhados, porque os consumidores procuram cada vez mais a associação entre o físico e o *online*. Desta forma, a Parfois também permite comprar *online* e recolher o produto numa loja, ou num ponto *pick-up* definido. No entanto, a marca precisa de desenvolver ainda mais a sua aplicação, porque no fast fashion são feitas muitas mais compras nas aplicações das marcas, em paralelo com os websites, e até há pouco tempo a marca ainda não possuía esta tecnologia desenvolvida. Portanto, o que a Parfois pretende fazer neste momento, é desenvolver ainda mais esta ligação do canal físico com o *online*. Visto que a marca sempre teve uma presença muito forte no retalho mais tradicional, querendo agora estar ao nível de muitas marcas, que já têm uma presença bastante estabelecida no mundo digital, até porque hoje em dia, os clientes procuram cada vez mais estas sinergias para efetuarem as suas compras.

Consegue-se perceber que ambas as empresas partiram de pontos bastante diferentes, a Farfetch começou pelo o *online* e a Parfois pelo físico. Atualmente, é mais fácil começar um negócio no canal *online*, porque este exige um investimento muito menor do que um espaço físico, e foi isso que a Farfetch fez. Quando a Parfois começou o seu negócio, o comércio ainda era muito tradicional, e obviamente que começar por abrir lojas em vários pontos do país, é muito mais dispendioso do que começar pelo canal *online*.

Quando uma empresa tem uma estrutura muito bem definida, como é o caso da Parfois, torna-se muito mais difícil fazer a transição de um canal para outro, porque envolve muitos recursos financeiros, e muita logística para conseguir ficar tudo alinhado e obviamente que é um processo que demora bastante tempo. Assim como é possível observarmos pela Farfetch, que possui uma solução ainda muito limitada no canal físico. Por isso esta transição é algo demorada, porque as empresas também querem tomar as decisões corretas e que tudo esteja a funcionar de acordo com aquilo que a marca transmite para os seus clientes, devendo ser seguro e de confiança. Por isso, é importante que as empresas tenham em mente que este é um processo demorado e que envolve muitos custos e procedimentos, sendo necessário existir uma ponderação e um planeamento muito grande sobre o que é necessário fazer. Se as empresas querem estar à frente dos seus concorrentes, é imperativo pensarem nas mudanças que pretendem fazer, o que foi o que a Parfois infelizmente demorou para se aperceber, e quando se deu conta, já estava a fazer a transição algo tardiamente, não estando para já, em relação ao canal digital no nível que se exige a uma marca como a Parfois.

É possível concluir, que quanto maior for a estrutura de uma organização, mais difícil será fazer a transição de um canal para o outro. No entanto, nos dias de hoje, é mais fácil fazer esta transição de quando se começa pelo *online*, do que quando se começa pelo físico, pois as questões tecnológicas costumam levantar mais problemas ou problemas mais difíceis de ultrapassar. Por isso, a Farfetch conseguiu mais facilmente fazer esta transição, evoluindo até para a Loja do Futuro, como possível ativo para a empresa, onde muitas marcas vão poder replicar ou comprar esta tecnologia para as suas lojas.

Em suma, é possível afirmar que as organizações têm que dar cada vez mais atenção a estes dois componentes do *Business Model Canvas*. No passado, estes podiam não ter tanto impacto numa organização, mas o mundo está em constante evolução, e os negócios não podem ser operacionalizados sempre da mesma maneira. As organizações que não estão a par da evolução tecnológica, ambiental e informática, e persistem no mesmo modelo de negócio tradicional, vão acabar

por ser ultrapassadas inapelavelmente por quem o faz, e qualquer marca/organização que não dê importância a uma estratégia de marketing bem definida, não vai conseguir singrar no mundo dos negócios, bem como estabelecer uma relação duradoura e profícua com os seus clientes.

O modelo da Farfetch revela-se bastante inovador, pois veio alterar por completo o negócio de vendas de luxo. Visto que as marcas deste setor são um pouco céticas no que concerne à venda do seu produto num canal *online*, e a Farfetch conseguiu alterar esse ceticismo. De facto, a Farfetch conseguiu mudar o posicionamento das marcas de luxo de renome no que concerne ao mercado *online*, sendo que estas estavam confinadas a modelos de negócio tradicionais, tendo visto o seu negócio a alcançar valores ainda maiores, através das vendas nos canais *online*. As várias marcas que aderiram à plataforma da Farfetch irão agora beneficiar da tecnologia aplicada às lojas físicas, permitindo obter o melhor dos dois mundos. O facto da Farfetch inovar com a sua mais recente tecnologia como a Loja do Futuro, é sem dúvida uma tendência futura, algo que vai desafiar ainda mais os padrões das marcas de luxo, porque muda por completo o que seria uma loja de comércio tradicional, mas é por esse caminho que o mundo vai e as marcas que não se adaptarem a estas novas tecnologias vão ficar para trás. Obviamente que será um investimento bastante avultado, no entanto, se há segmento que pode suportar esses custos, é sem dúvida o mercado de luxo, porque é um mercado que envolve muito dinheiro e sem dúvida que tem capital para investir numa tecnologia destas.

O modelo da Parfois, apesar de ser um modelo mais próximo dos modelos tradicionais, no que diz respeito a uma marca com uma presença bastante estabelecida no mercado físico, tem vindo a sofrer bastantes alterações ao longo dos últimos anos. O modelo de negócio da Parfois pode servir de exemplo para muitas marcas que têm o seu negócio bastante solidificado no comércio físico, mas que necessitam acompanhar a mudança de paradigma que se assiste nas diferentes indústrias. Sendo crucial entrarem no mundo *online*, caso ainda não estejam, e se estiverem, a melhorar essa vertente, pois cada vez mais, vai existir a procura de este canal, uma vez que os consumidores procuram cada vez mais capitalizar as sinergias existentes entre os canais *online* e físico.

As empresas e as marcas que se circunscrevem ao típico modelo de negócio tradicional, não vão sobreviver numa era em que os modelos de negócio estão em constante e acelerada transformação, sendo necessário dar atenção aos diversos elementos do modelo de negócio, nomeadamente o Relacionamento com os Clientes e os Canais. A Farfetch conseguiu eliminar o estigma que muitas marcas de luxo possuíam face ao mercado *online*, construindo um modelo de negócio baseado no e-

commerce, mas que já começa a entrar no comércio físico, revelando um *mix* entre ambos canais de vendas. Porém, a Farfetch será sempre maioritariamente um negócio *online*. A Farfetch revela possuir um modelo de negócio de sucesso, consolidado no *e-commerce*, demonstrado através da sua estratégia que tem permitido o crescimento da empresa, sendo atualmente um exemplo para muitos outros negócios. Isto mesmo pode ser observado na excelente combinação conseguida entre os canais *online* e *offline*, e também pela capacidade de resposta para acompanhar de forma eficiente e rápida as constantes alterações tecnológicas, mostrando ser um exemplo das tendências futuras que já estão a orientar o negócio de várias organizações. A Parfois, por sua vez, possui um modelo de negócio consolidado no retalho físico, direcionado para o fast fashion, também já direciona muito da sua estratégia para o canal *online*, e para a combinação dos canais de vendas *online* e físico. Contrariamente à Farfetch, a Parfois irá sempre se destacar pelo comércio físico, porque foi a partir deste que a marca foi construída e alcançou sucesso, e onde detém um *know-how* importante. É importante referir que ambas as empresas partiram de pontos diferentes, mas ambas caminham para a combinação dos canais *online* e físico, em que cada uma terá sempre um modelo de negócio diferente, onde o canal predominante será distinto, a Farfetch o *online* e a Parfois o físico. Esta diferença no ponto de partida condiciona assim o modelo híbrido que ambas as empresas estão a construir. É também importante destacar que existem outros fatores que explicarão as diferenças nos modelos híbridos *online*/físico que serão encontrados noutros casos e que é importante conhecer noutros estudos. No entanto, neste estudo, a questão mais forte é realmente o ponto de partida ser completamente diferente, em que depois a evolução de cada caso paradigmático, da Farfetch e da Parfois irá resultar numa convergência ao nível do modelo de negócio mas com várias diferenças explicitadas ao longo do trabalho.

6.2. Limitações do Estudo

As principais dificuldades que surgiram para a realização da presente dissertação, estão relacionadas com a extensão da revisão da literatura, dificuldades na recolha de dados e na preparação dos casos práticos.

O facto de existirem variadas definições do que é um modelo de negócio, quais são os seus elementos principais e como estes se relacionam, obrigou a um trabalho significativo de análise. Vários autores tem perspetivas diferentes sobre este assunto. Por um lado, é interessante ver como certas definições acabam por estar um pouco desatualizadas, devido à constante e rápida evolução tecnológica a que

temos assistido. No entanto, a evolução destas definições, tem de estar de acordo com a realidade das empresas, para haver uma ligação entre a teoria e a prática.

Outra limitação foi conseguir a concretização das entrevistas e a realização dos grupos de foco. Ainda assim, apesar das dificuldades em estabelecer contactos, foi possível realizar uma entrevista ao *Operations Strategy Associate* da Farfetch, e realizar um grupo de foco constituído pelo *Business Analyst*, *Business Intelligence Coordinator*, *Project Manager* e *Distribution Category Manager* da Parfois. No que concerne aos dados secundários, encontrados nos sites das empresas, artigos de jornais e revistas, foi mais fácil obter informação sobre a Farfetch. De facto, esta é uma empresa pública, sendo obrigada a publicar toda a informação relacionada com a empresa, por isso não existiu muita dificuldade em encontrar dados relevantes para a investigação. Contrariamente, no que diz respeito à Parfois, foi bastante mais difícil encontrar informação pertinente que fosse ao encontro do objetivo da presente dissertação. No entanto, após uma procura significativa, foram encontrados dados bastante relevantes para a discussão das questões de investigação.

Por fim, o facto do modelo de negócio da Farfetch estar em constante alteração, revelou-se um obstáculo ou dificuldade no desenvolvimento do projeto de investigação. De facto, bastavam poucas semanas para haver nova informação relativa à empresa, como novas aquisições, parcerias e campanhas. Para além disto, a informação relativa à Loja do Futuro, que é uma tecnologia que está em fase experimental, é ainda bastante limitada. E esta informação nova tem implicações no modelo de negócio da Farfetch, e nem mesmo o entrevistado abordou muito esta questão, porque nem os próprios colaboradores da empresa estão a par das alterações mais recentes e de natureza estratégica. No entanto, perante a diferenciação, originalidade e incerteza desta recente tecnologia, é muito importante que esta seja melhor investigada no futuro, como é mencionado no ponto seguinte.

6.3. Investigações Futuras

Perante a constante evolução tecnológica, ambiental e informacional, tudo o que temos agora, poderá alterar-se significativamente em poucos anos, e certas mudanças significativas podem ser deveras impactantes no modelo de negócio das empresas e influenciar rápida e decisivamente outras empresas da mesma indústria e de outros setores.

Esta constante mudança e evolução tem impacto nas próprias definições, concetualizações e aplicações dos conceitos de estratégia e de modelo de negócio a estas empresas. Desta forma, será interessante analisar e discutir como podem evoluir estes conceitos, como por exemplo, a definição do

modelo de negócio, de modo a acompanhar a evolução económica, social, tecnológica, de responsabilidade ambiental, etc., num mundo cada vez mais digital e interconectado.

O modelo de negócio da Farfetch, com a introdução de novas tecnologias como a Loja do Futuro, promete revolucionar tudo o que conhecemos do comércio tradicional, e seria muito interessante, perceber como é que essa estratégia será elaborada e posta em prática nos próximos anos. Por exemplo, tentar compreender se esta tecnologia será replicada em muitos mais espaços, empresas e indústrias, se os consumidores aderiram significativamente, se os custos desta tecnologia versus o que permitem de acréscimo nas vendas permite efetivamente aumentar o lucro das empresas e torná-las mais sustentáveis. Em modelos de negócio como o da Parfois, também será interessante perceber se outras marcas fizeram idêntica incursão no mercado de vendas *online*, ou se se mantiveram sobretudo pelo retalho físico por razões estratégicas ou após tentativas frustradas de entrada no canal *online*.

Neste contexto, a seguinte questão de investigação complementar a investigação realizada na presente dissertação: “Como é que as marcas/organizações com modelos de negócio consolidados no comércio tradicional, vão adaptar o seu modelo de negócio para operarem num futuro próximo que se antevê muito centrado no uso da internet?”.

Desta forma, torna-se pertinente o estudo das alterações a introduzir nos modelos de negócios tradicionais no processo de transição para o mundo *online*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afuah, A. (2014). In *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203584583>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models & Strategies: Text and Cases* (2nd ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Almeida, C. (2018, November 22). *Parfois: Conheça 9 factos sobre a maior marca portuguesa de acessórios*. Saber Viver. <https://www.saberviver.pt/moda/factos-parfois-marca-portuguesa-acessorios/>
- Almeida, F. (2017, April 12). *Farfetch testa loja do futuro em Londres*. Executive Digest. <https://executivedigest.sapo.pt/farfetch-testa-loja-do-futuro-em-londres/>
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets*, 11 (1), 3–9.
- Amit, R. H., Massa, L., & Zott, C. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7), 493–520.
- Applegate, L. M. (2001). Emerging e-business models: lessons from the field. *Harvard Business School*, 79 (1), 79 – 87.
- Ataíde, E. (2018, November 6). *Parfois à procura do sonho americano*. Fashion Network. <https://pt.fashionnetwork.com/news/Parfois-a-procura-do-sonho-americano,1032330.html>
- Ataíde, E. (2019, April 1). *Parfois lança aplicação móvel*. Fashion Network. <https://pt.fashionnetwork.com/news/Parfois-lanca-aplicacao-movel,1084683.html>
- Ataíde, E. (2020, January 23). *Parfois abre as primeiras lojas nos Estados Unidos*. Fashion Network. <https://pt.fashionnetwork.com/news/Parfois-abre-as-primeiras-lojas-nos-estados-unidos,1179068.html>
- Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*, 76 (5), 96–111.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156–171.

- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/In-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 7 (4), 313–327.
- Bessa, N. (2013). *Outsourcing de atividades logísticas e reestruturação de um armazém: Caso Parfois*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Economia do Porto). Repositório da Faculdade de Economia do Porto. <https://www.fep.up.pt/docentes/fontes/FCTEGE2008/Publicacoes/D4.pdf>
- Bidgoli, H. (2002). *Electronic Commerce Principles and Practice*. Academic Press.
- Binder, J. (2014). In Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores. *Springer Gabler*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04573-9>
- BOF. (2015). *The People Shaping the Global Fashion Industry*. Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/community/people/jose-neves>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos* (Porto: Porto Editora (ed.)).
- Boumans, M. J. (1999). Built-In Justification. In M.S. Morgan & M.Morrison, *Models as Mediators*. Cambridge University Press, 66–69.
- Brousseau, E., & Penard, T. (2006). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6 (2), 81–110.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by Design. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 381–383.
- Bruce, L., Bondy, K., Street, R., & Wilson, H. (2009). Channel Evolution: How new Multichannel thinking can deliver competitive advantage. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10, 329–335.
- Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, 46 (4), 563–585.
- Bustillo, M., & Fowler, G. A. (2009). Wal-Mart sees stores as online edge. *The Wall Street Journal*.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41, 545–547.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2) 195-215.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications Ltd.
- Chaffey, D. (2002). *E-Business and Management E-Commerce* (4th ed.). Pearson Education Limited.

- Chen, S. (2005). *Strategic management of e-Business. In Strategic Management of Technological Learning* (2nd ed.). John Wiley.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbaum, R. S. (2000). The role of the business model in capturing value from innovation. *Harvard Business School*.
- Coerver, S. (2018, August 24). *Parfois partilha aprendizagens no mercado chinês*. Hipersuper. <https://www.hipersuper.pt/2018/08/24/parfois-partilha-aprendizagens-no-mercado-chines/>
- Coerver, S. (2019, May 22). *Uzina assina campanha da Parfois presente em 70 mercados*. Meios & Publicidade. <https://www.meiosepublicidade.pt/2019/05/uzina-assina-campanha-da-parfois-presente-70-mercados-video/>
- Combe, C. (2006). *Introduction to E-Business Management and Strategy*. Elsevier Ltd.
- Correia, R. (2021, May 5). *Susana Sánchez é a nova General Director da Parfois*. Distribuição Hoje. <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/susana-sanchez-e-a-nova-general-director-da-parfois/>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., Fabbro, E., & Montgolfier, J. (2019, January 10). *The Future of Luxury: A Look into Tomorrow to Understand Today*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2018/>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), 5–23.
- Durães, P. (2019, May 22). *Uzina assina campanha da Parfois presente em 70 mercados*. Meios & Publicidade. <https://www.meiosepublicidade.pt/2019/05/uzina-assina-campanha-da-parfois-presente-70-mercados-video/>
- Elliot, S. (2002). *Electronic Commerce*. John Wiley.
- Farfetch. (2018, December 12). *Farfetch Acquires World's Premier Sneaker and Streetwear Marketplace, Stadium Goods*. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2018/Farfetch-Acquires-Worlds-Premier-Sneaker-and-Streetwear-Marketplace-Stadium-Goods/default.aspx>

- Farfetch. (2019a, June 11). *Farfetch Launches on JD.com*.
<https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Launches-on-JDcom/default.aspx>
- Farfetch. (2019b, August 8). *Farfetch Acquires Brand Platform New Guards Group, Advancing its Strategy to be the Global Technology Platform for the Luxury Fashion Industry*.
<https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>
- Farfetch. (2020a). *About Farfetch*. <https://aboutfarfetch.com/about/farfetch/>
- Farfetch. (2020b). *Affiliates*. <https://www.farfetch.com/pt/pag1987.aspx>
- Farfetch. (2020c). *Browns*. <https://aboutfarfetch.com/about/browns/>
- Farfetch. (2020d). *Click & Collect*. <https://www.farfetch.com/kw/click-and-collect/>
- Farfetch. (2020e). *Contact Us*. <https://www.farfetch.com/pt/contact-us/>
- Farfetch. (2020f). *The Global Destination For Modern Luxury*. <https://www.farfetch.com/pt/customer-promise/>
- Farfetch. (2020g). *Farfetch Platform Solutions*. <https://aboutfarfetch.com/about/farfetch-platform-solutions/>
- Farfetch. (2020h). *Farfetch Reviews*. <https://www.farfetch.com/pt/reviews>
- Farfetch. (2020i). *Follow Us*. <https://www.farfetch.com/pt/>
- Farfetch. (2020j). *New Guards Group*. <https://aboutfarfetch.com/about/new-guards-group/>
- Farfetch. (2020k). *Our Locations*. <https://farfetchcareers.com/locations>
- Farfetch. (2020l). *Store of the Future*. <https://aboutfarfetch.com/about/store-of-the-future/>
- Farfetch. (2020m, November 5). *Farfetch, Alibaba Group and Richemont Form Global Partnership to Accelerate the Digitization of the Luxury Industry*. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2020/Farfetch-Alibaba-Group-and-Richemont-Form-Global-Partnership-to-Accelerate-the-Digitization-of-the-Luxury-Industry/default.aspx>
- Fernandes, J. M., & Afonso, P. (2018). Changing and pivoting the business model in software startups. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 336, 157–171. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04840-2_11
- Ferreira, V. (2018, December 12). *Farfetch compra por 220 milhões Stadium Goods*. Público. <https://www.publico.pt/2018/12/12/economia/noticia/farfetch-compra-stadium-goods-1854474>

- Fidel, R. (1984). The Case Study Method: A Case Study. *Graduate School of Library and Information Science*, 273–288.
- Gaboleiro, A. (2018, May 9). *Parfois entra no mercado chinês*. *Imagens de Marca*.
<https://www.imagensdemarca.pt/artigo/parfois-entra-no-mercado-chines/>
- Gallaugh, J. M., & Auger, P. (1997). *Factors Affecting the Adoption of an Internet-based Sales Presence for Small Businesses*. *The Information Society*.
- Gallino, S., & Antonio, M. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60 (6), 1434–1451.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry architecture. *Long Range Planning*, 43, 262–271.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The Market Valuation of Internet. *Journal of Marketing*, 66, 102–119.
- Gibbs, A. (1997). Focus Groups. *Social Research Update*, 19, 1–7.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204 (6), 291–295.
- Glushko, R. J., & Tabas, L. (2009). Designing Service Systems by Bridging the ‘Front Stage’ and ‘Back Stage.’ *Information Systems and E-Business Management*, 7 (4), 407–427.
- Gokal, K. (2019, July 3). *Store of the Future: revolutionising luxury retail one store at a time*. Farfetch Tech. <https://farfetchtechblog.com/en/blog/post/store-of-the-future-revolutionising-luxury-retail-one-store-at-a-time/>
- Gonçalves, R. (2021, April 13). *Portuguesa Parfois chega à plataforma online multimarca da Tendam*. HiperSuper. <https://www.hipersuper.pt/2021/04/13/portuguesa-parfois-chega-plataforma-onlinemultimarca-da-tendam/>
- Griggs, S. (1987). Analysing Qualitative Data. *Journal of Market Research Society*, 29 (1), 15–34.
- Gulati, Ranjay, & Garino, J. (2000). Get the Right Mix of Bricks & Clicks. *Harvard Business Review*, 78 (3), 107–114.
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 226–248.
- Hamel, G. (2001). *Leading the Revolution*. *Harvard Business School*.
- Hedges, A. (1985). *Group Interviewing in Walker, R.L. (ed) Applied Qualitative Research*. Gower Publishing.
- Hennink, M. M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications Ltd.

- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91 (2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14–19.
- Hoppe, M. J., Wells, E. A., Morrison, D. M., Gilmore, M. R., & Wilsdon, A. (1995). Using focus groups to discuss sensitive topics with children. *Evaluation Review*, 19 (1), 102–104.
- Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43, 364–369.
- Janell. (2021). *Customer Promise*. Farfetch. <https://www.farfetch.com/kw/customer-promise/>
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 177–192.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008a). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50–59.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008b). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 1–7.
- Jornal T. (2019, September 25). *Parfois reforça moda com corners no El Corte Inglés*. Fashion Network. <https://pt.fashionnetwork.com/news/Parfois-reforca-moda-com-corners-no-el-corte-ingles,1141238.html>
- Kalakota, R., Robinson, M., & Tapscoott, D. (1999). *E-Business: Roadmap for Success*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison-Wesley.
- Larguesa, A. (2019, November 6). *Parfois veste-se nos "cantos" do El Corte Inglés - Prémios exportação & Internacionalização - Jornal de Negócios*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/premios-exportacao-internaci/detalhe/parfois-veste-se-nos-cantos-do-el-corte-ingles>
- Lee, I. (2015). A social enterprise business model for social entrepreneurs: theoretical foundations and model development. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3 (4), 269. <https://doi.org/10.1504/ijsei.2015.069351>
- Levenburg, N. M. (2005). Delivering customer value online: An analysis of practices, applications, and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (5), 319–331.

- Li, M., & Shea, R. (2007). Studying Business Models for E-Commerce from a Market Perspective. *Journal of Technology and Business*, 151–165.
- Lopes da Costa, M. M. (2014). *Planning and Management of the Different Purchasing Products*. (Tese de Mestrado, Católica Porto Business School). Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16954/1/Final_TESE_%20Madalena%20Lopes%20da%20Costa.pdf
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 3–8.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42 (4), 55–69.
- Marketeer. (2018, March 28). *Parfois abre pop-up em Xangai*. <https://marketeer.sapo.pt/parfois-abre-pop-up-em-xangai>
- Markides, C. (1999). A dynamic view of Strategy. *Sloan Manage Rev*, 40 (3), 55–63.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18, 22–36.
- Marques, S. (2011, February 25). *Entrevistas e Opinião*. Imagens de Marca. <http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/entrevistas/entrevistas-233/>
- Massa, S., & Testa, S. (2011). Beyond the Conventional-Speciality Dichotomy in Food Retailing Business Models: An Italian Case Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 476–482.
- Mathieu, B. (1999). *E-Model Breakers - Driving the Future of B2C E-Commerce*.
- Mathwick, C., Malhotra, N. K., & Rigdon, E. (2002). The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: An Internet and catalog comparison. *Journal of Retailing*, 78 (1), 51–60.
- Mcgrath, R. C. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 247–261.
- Mendelson, H. (2000). Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management Science*, 46, 513–529.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications Ltd.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

- Movahedi-Lankarani, S. J. (2003). Best of the Web. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 8 (3-4), 133–151. https://doi.org/10.1300/J109v08n03_02
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). No Title. *Journal of Service Research*, 9 (2), 95–112.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Neves, J. (2018, December 12). *Farfetch Acquires World's Premier Sneaker and Streetwear Marketplace, Stadium Goods*. Farfetch. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2018/Farfetch-Acquires-Worlds-Premier-Sneaker-and-Streetwear-Marketplace-Stadium-Goods/default.aspx>
- Neves, J. (2019a, January 23). *A Conversation with Farfetch Founder & CEO, José Neves*. Thought Economics. <https://thoughteconomics.com/jose-neves-farfetch/>
- Neves, J. (2019b, November 15). *Unicórnio português Farfetch teve prejuízos mas dispara 30% em bolsa*. Dn_insider. <https://insider.dn.pt/noticias/prejuizos-elevados-porque-e-que-o-unicornio-portugues-farfetch-disparou-30-em-bolsa/23054/>
- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2002). literature review and classification of electronic commerce research. *Information & Management*, 39 (5), 415–429. [https://doi.org/doi:10.1016/S0378-7206\(01\)00107-0](https://doi.org/doi:10.1016/S0378-7206(01)00107-0)
- Nunes, D. (2021, February 25). *Negócio da Farfetch deu lucro pela primeira vez no último trimestre de 2020*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/negocio-da-farfetch-deu-lucro-pela-primeira-vez-no-ultimo-trimestre-de-2020-13394182.html>
- Nunes, P. F., & Cespedes, F. V. (2003). The customer has escaped. *Harvard Business Review*, 81, 96–105.
- O'Malley, L., & Tynan, C. (2001). Reframing relationship marketing for consumer markets. *Interactive Marketing*, 2 (3), 240–246.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. *Electronic Commerce Conference*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Inovação em Modelos de Negócios* (Vol. 3). Publicações D.Quixote.
- Parfois. (2020a). *Contactos*. <https://www.parfois.com/pt/pt/contact-us/>
- Parfois. (2020b). *Corporate*. <https://www.parfois.com/pt/pt/corporate/>

- Parfois. (2020c). *Guia de Compra*. <https://www.parfois.com/pt/pt/buying-guide/>
- Parfois. (2020d). *Trocas e Devoluções*. <https://www.parfois.com/pt/pt/returns-and-exchanges/>
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Sciences Research*, 34, 1189–1208.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 527–538.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32 (9–10), 785–802.
- Pimentel, A. (2018, September 21). *A história do “unicórnio” que nasceu no pico da crise e hoje vale 8 mil milhões*. Observador. <https://observador.pt/especiais/farfetch-a-historia-do-unicornio-que-nasceu-no-pico-da-crise-e-hoje-vale-8-mil-milhoes/>
- Pinho, J. (2002). *Comércio electrónico: algumas questões de pesquisa*. (Working Paper 1/2002, Universidade do Minho). Repositório da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/329>
- Pires, G. D., & Aisbett, J. (2003). The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets: The case of e-commerce. *Industrial Marketing Management*, 32 (4), 291–300. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00237-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00237-7)
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). Shaping Intellectual Property and Industry Architecture. *California Management Review*, 50 (1) 277-296.
- Plant, R. T. (2000). *E-Commerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). How Information Gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 85415: 149–152.
- Powell, R. A., & Single, H. M. (1996). Focus groups. *International Journal of Quality in Health Care*, 8 (5), 499–504.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 63 (4), 149-160.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5–14.
- Qin, Z. (2009). *Introduction to E-Commerce*. Springer.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 2, 32–37.
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel

- marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 5–11.
- Ratchford, B. T. (2009). Online Pricing: Review and Directions for Research. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 82–90.
- Robson, S., & Foster, A. (1989). *Qualitative Research in Action*. Hodder and Stoughton.
- Rogers, H. (2020, September 17). *Farfetch faz maior campanha de sempre*. Portugal Têxtil. <https://www.portugaltexil.com/farfetch-faz-maior-campanha-de-sempre/>
- Rouselle, T., & Mangematin, V. (2010). From recipe to dinner: business model portfolio in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43, 431–447.
- Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. *Institute for Communication Research Stanford University*.
- Shafer, S. M., Smith, J. H., & Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. *Indiana University*, 200–202.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 125–159.
- Sousa, C. (2018, September 7). *O que vale a tecnologia da Farfetch e Outsystems*. Dn_insider. <https://insider.dn.pt/featured/o-que-vale-a-tecnologia-da-farfetch-e-outsystems/4126/>
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 19 (2), 287–296. <https://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125>
- Stewart, K. (2003). Trust Transfer on the World Wide Web. *Organization Science*, 14 (1), 5–17.
- Stone, M., Hoobs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel Custome Management: The Benefits and Challenges. *Journal of Database Marketing*, 10, 39–52.
- Strauss, J., & Frost, R. (2001). *E-Marketing: Prentice-Hall*. Upper Saddle River.
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). Digital capital: Harnessing the power of business webs. *Harvard Business School*.
- Tassabehji, R. (2003). *Applying E-Commerce for Business*. SAGE Publications Ltd.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Têxtil, P. (2020, September 17). *Farfetch faz maior campanha de sempre*. <https://www.portugaltexil.com/farfetch-faz-maior-campanha-de-sempre/>
- Timers, P. (1998). Business models for electronic commerce. *Journal of Electronic Markets*, 8 (2), 3–8.

- Tojo, R., & Matsubayashi, N. (2011). Competition Between Online and Physical Stores: The implications of Providing Product Information by Pure-Play E-tailer. *Managerial and Decision Economics*, 32, 281–292.
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce - A Managerial and Social Perspective*. Springer (8th ed.). [https://doi.org/10.1016/S0267-3649\(03\)00504-1](https://doi.org/10.1016/S0267-3649(03)00504-1)
- Venkatesh, V., & Brown, S. (2001). A Longitudinal Investigation of Personal Computers in Homes: Adoption Determinants and Emerging Challenges. *MIS Quarterly*, 25, 77–102.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Vogue. (2019, October 25). *A Parfois une a Moda e Arte numa pop-up store exclusiva*. <https://www.vogue.pt/parfois-pop-up-store-galeria-nuno-centeno?photo=2-parfois-here-and-now-porto.jpg>
- Warkentin, M. (2002). *Business to Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions* (Vol. 22). Idea Group Publishing. <https://doi.org/10.3233/ISU-2002-22410>
- Webb, J. R. (2002). *Understanding and Designing Marketing Research*. Thomson Learning (2nd ed.).
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). Place to space: Migrating to e-business models. *Harvard Business School*.
- Williamson, P. J. (2010). Cost innovation: preparing for a 'value-for-money' revolution. *Long Range Planning*, 43, 343–353.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc. (5th ed.).
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.
- Zikmund, W. G. (1997). *Exploring Marketing Research* (6th ed.). The Dryden Press.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.

APÊNDICE 1 – LIVRO DE CÓDIGOS

Código	Descrição
FORM_UNI	Formação Universitária
EXP_PRO	Experiência Profissional
MO_EP	Modelo de Negócio da Empresa
MO_EP_EX	Modelo de Negócio da Empresa Exemplificado
MO_EP_ON	Modelo de Negócio da Empresa <i>Online</i>
MO_EP_OF	Modelo de Negócio da Empresa <i>Offline</i>
MO_EP_ON_OF	Modelo de Negócio da Empresa <i>Online e Offline</i>
MO_EP_RC	Modelo de Negócio da Empresa no Relacionamento com os Clientes
MO_EP_CA	Modelo de Negócio da Empresa nos Canais
MO_EX	Modelos de Negócios Exemplos
MO_EX_ON	Modelos de Negócios Exemplos <i>Online</i>
MO_EX_OF	Modelos de Negócios Exemplos <i>Offline</i>
MO_EX_ON_OF	Modelos de Negócios Exemplos <i>Online e Offline</i>
MO_EX_RC	Modelos de Negócios Exemplos com o Relacionamento com os Clientes
MO_EX_CA	Modelos de Negócios Exemplos com os Canais
MO_EX_OF_CA	Modelos de Negócios Exemplos <i>Offline</i> nos Canais
MO_EX_ON_RC	Modelos de Negócios Exemplos <i>Online</i> no Relacionamento com os Clientes
MO_EX_OF_RC	Modelos de Negócios Exemplos <i>Offline</i> no Relacionamento com os Clientes
EST_EP	Estratégia da Empresa
EST_EP_EX	Estratégia da Empresa Exemplificada
EST_EP_RC	Estratégia da Empresa com o Relacionamento com os Clientes
EST_EP_ON	Estratégia da Empresa no <i>Online</i>
EST_EP_OF	Estratégia da Empresa no <i>Offline</i>
EST_EP_ON_OF	Estratégia da Empresa no <i>Online e Offline</i>
EST_EX_ON	Estratégias de Exemplos <i>Online</i>
EST_EX_OF	Estratégias de Exemplos <i>Offline</i>
EST_EX_ON_OF	Estratégias de Exemplos <i>Online e Offline</i>
EST_EX_RC	Estratégias de Exemplos com o Relacionamento com os Clientes
EST_EX_CA	Estratégias de Exemplos com os Canais

APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA/GRUPO DE FOCO

1. Inicialmente gostaria que fizesse uma apresentação breve da sua formação, experiência profissional, experiência na empresa, cargo(s) exercido(s).
2. Relativamente ao modelo de negócio da empresa pretendia que fizesse uma caracterização sumária, quais são os elementos mais relevantes do modelo, os fatores distintivos, a sua evolução, e a sua estratégia para o futuro e expectativas.
3. Considerando o caso particular da sua empresa, da indústria onde se insere e das empresas em geral, gostaria que comentasse esta afirmação: “o modelo de negócio das empresas será um misto de online e localização/experiência física em proporções diferentes em função da indústria, da estratégia da empresa e de diferentes momentos do negócio.”
4. Como reparte a proporção num futuro próximo de: 1) negócios exclusivamente online; 2) exclusivamente em espaços físicos; 3) preponderantemente online; 4) preponderantemente físicos? Explique ou exemplifique p.f.
5. Considera mais viável uma estratégia em que o negócio *online* evolui para espaços físicos ou o inverso? Dê exemplos, vantagens e desvantagens.
6. Mais especificamente no modelo de negócio da empresa quão importante são os elementos Relacionamento com os Clientes e os Canais?
7. Considera que os elementos relacionamento com os clientes e os canais, não merecem ou que merecem a mesma atenção relativamente a outros elementos do modelo de negócio (como a proposta de valor, atividades-chave, parceiros-chave, segmentos de clientes, fluxos de rendimento e estrutura de custos). Porque ocorrerá isso? Porque é/poderá ser diferente na sua empresa?
8. Mais especificamente, como define o relacionamento com os seus clientes?
9. Para além do relacionamento com os clientes, como define os canais de comunicação e distribuição na sua organização?

Comentário final ou adicional ou aspeto(s) que possa(m) ter emergido da entrevista.

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA FARFETCH

Entrevistador: Pronto, inicialmente gostaria que fizesses uma apresentação breve da tua formação, experiência profissional e na empresa, bem como os cargos pelos quais passaste.

Entrevistado: Está bem, então olha, o meu nome é Francisco, essa parte é fácil, tirei Engenharia Industrial e Gestão na FEUP, já há quase 10 anos, entrei e já saí de lá há quatro ou cinco anos. Sempre trabalhei na Farfetch, mal saí da Faculdade, vim logo para a Farfetch. Na Farfetch já tive três funções, então a primeira muito simples, de analista, havia um problema, era preciso analisar dados, eu era uma das pessoas responsáveis por isso; a segunda função, foi relacionada com controlo de gestão, e o que é que é controlo de gestão, imagina que tens um negócio muito simples, de vender limonada, uma coisa muito simples, estás a vender limonada na rua e o que o controlo de gestão faz é, tu não tens de te preocupar com quantas limonadas vendes, a que preço vendes, onde é que compras os ingredientes, o controlo de gestão faz isso tudo por ti, chega ao fim do teu dia de trabalho e nós dizemos, olha vendeste 10 limonadas, cada uma a cinco euros, cada uma custou-te um euro a fazer, portanto tiveste 40 euros de lucro, a parte de controlo de gestão faz isso tudo; neste momento faço parte da equipa de logística e sou responsável por toda a parte de inovação, ou seja, imagina por exemplo, estás familiarizada com o modelo de negócio da Farfetch?

Entrevistador: Sim, mais ou menos, penso que sim.

Entrevistado: Então vou simplificar, imagina por exemplo que vais encomendar *online* na Zara e a Zara tem um armazém na Maia e vai levar para a tua casa e vamos dizer que a tua casa é em Braga. A questão é, como é que é a melhor forma de levar a peça de roupa da Zara, desde a Maia até Braga, é de carro, é de bicicleta, é de avião, é de barco, é a pé, é com carros elétricos, é de moto. Pronto, o meu trabalho, ao dia de hoje, é pensar nisso, mas numa escala mundial, por exemplo, como é que nós levamos as encomendas, vestidos, relógios de cinquenta mil dólares, de Itália para os Estados Unidos, da forma mais eficaz, mais eficiente e mais barata. É suficiente?

Entrevistador: Sim, sim. Relativamente ao modelo de negócio da empresa pretendia que fizesses uma caracterização sumária, quais são os elementos mais relevantes do modelo, os fatores distintivos, a sua evolução, bem como a estratégia para o futuro e algumas expectativas.

Entrevistado: O modelo da Farfetch, o modelo de negócio da Farfetch, como provavelmente já sabes, é completamente diferente de tudo o que se tinha visto. A Farfetch, tem 12 anos, aliás faz hoje 12 anos e há 12 anos atrás, foi completamente inovador. O que é que o José Neves, que foi o fundador pensou, ele olhou e disse assim, era muito bom eu ter de forma *online* e global, toda a gente a ter acesso a estas boutiques fantásticas que só existem na europa, na

FORM_UNI

EXP_PROF

EXP_PROF

MO_EP

altura só na europa. Então o que é que é o modelo de negócio da Farfetch, o modelo de negócio da Farfetch, é aquilo que hoje em dia se chama *Marketplace*, mas que pode ser caracterizado, e fazendo uma analogia com o que já existe, como se fosse uma feira. Porquê? O que é que acontece numa feira? Uma feira, tu concentras naquele espaço, naquele dia, vamos dizer ao sábado de manhã, naquele espaço específico de uma determinada região, de uma determinada cidade, feirantes de todo o sítio vão lá parar, e tu de repente que és daquela cidade, imagina, és de Braga, e no centro de Braga é onde se faz a feira, vem feirantes, se calhar do Algarve para lá e tu de repente naquele dia tens acesso a coisas do Algarve que, se eles não fossem a Braga, nunca terias acesso. O que ele pensou foi, exatamente neste conceito mas de forma global. Então o que é que ele disse, eu quero que um cliente americano tenha acesso a boutiques italianas, a boutiques francesas, a boutiques polacas e a boutiques inglesas. Então o modelo de negócio da Farfetch, é uma relação de muitos para muitos, ou seja, é uma relação de muitas boutiques para muitos clientes, onde tu enquanto cliente, tens acesso, independentemente da tua região e do teu espaço geográfico, tens acesso a todo o stock que essas boutiques disponibilizam. Onde é que também vem aqui a parte muito interessante, é que a Farfetch não tem stock. Portanto imagina, eu sou a Farfetch e tu és uma boutique, eu não tenho stock absolutamente nenhum, o stock é todo teu, boutique, e eu Farfetch, simplesmente sou um canal, por onde tu podes vender os teus artigos. Faz sentido ?

Entrevistador: Sim, sim.

Entrevistado: Okay, qual é, qual foi a estratégia durante estes anos todos e que agora está a mudar um bocadinho. Portanto, durante os primeiros dez anos, o objetivo da empresa era crescimento puro, simples, é crescer, crescer, crescer, crescer... Passar a ter uma boutique para ter mil boutiques, para ter um milhão de boutiques. Não temos um milhão de boutiques, mas temos muitas, temos mais ou menos na casa das mil. Portanto a ideia era crescer. Porquê? Porque a seguir, vinha o grande objetivo, que sempre foi entrar em Bolsa. Portanto a Farfetch é a única empresa portuguesa, cotada na Bolsa de Nova Iorque, e o grande objetivo sempre foi esse, daí a necessidade de crescimento. Chegando a um crescimento que o José Neves, na altura achou aceitável e disse “Okay, agora o foco vai ser outro”. E neste momento, a estratégia da empresa é, no sentido de dar lucro. Portanto a Farfetch durante os primeiros e até o dia de hoje, não dá lucro, o que é que isto significa, significa que todo o dinheiro que tu geres é inferior ao dinheiro que tu gastas. Imagina o exemplo da limonada, estás a vender limonada por cinco euros, mas se tivesses que ter gastado quatro euros nos produtos e ainda dois euros a pagar-te a ti própria, que tens que ter um salário, tinhas prejuízo de um euro, por cada limonada que vendias, quatro mais dois que dá seis e só vendeste por cinco. O que é que aconteceu, durante os primeiros dez anos, o grande objetivo era o crescimento, então houve a necessidade de investidores, agora o objetivo é o lucro, então nós vemos a estratégia a mudar um bocadinho de “Okay, como é que nós podemos crescer para, como é que nós podemos otimizar” e isto vê-se em pequenas coisas, mas também em grandes coisas, grandes coisas que tu vês por exemplo, dantes nós

MO_EP_EX

MO_EP

EST_EP

não não estávamos muito preocupados em otimizar a parte da logística, “Okay desde que chegue até lá, da melhor forma possível, eu quero é focar-me na qualidade do serviço, porque a qualidade de serviço, garante uma maior probabilidade de crescimento”. Agora já dizes assim “ Okay, eu quero continuar a ter uma boa qualidade de serviço, mas, quero ter os preços mais baratos possíveis”. Porquê? Porque obviamente que tendo os preços mais baratos possíveis, é muito mais fácil caminhares para a *probitabilaty*, para teres lucro, e então é nesse aspeto que a estratégia está um bocadinho a mudar. Notas *key notes* que aconteceram, que fizeram um bocadinho o *shift* na estratégia. A Farfetch adquiriu algumas boutiques, ou alguns vendedores, ou seja, o modelo de negócio da Farfetch, assentava em não ter stock. O que é que nós percebemos, à medida que o negócio foi evoluindo, percebemos “Okay, mas se nós tivéssemos stock, nós até eramos bastante bons a geri-lo”. E um exemplo muito simples, imagina, as boutiques maioritariamente são italianas, até porque é quem tem mais a tradição da moda de luxo e etc. Então o que é que aconteceu, uma boutique italiana tinha um vestido fantástico por dez mil euros e como eles tinham uma noção muito apertada do que é o lucro deles, facilmente punham o vestido em saldos, “Okay, o vestido teve três meses à venda, não vendeu, naquele período chamado *peak season*, então agora eu vou por em saldos, porque eu quero ainda assim tentar ver-me livre do stock”. O que é que acontece, porque a boutique tem esta pressão constante de eu tenho que dar lucro agora, não posso esperar um ano para dar lucro. O que é que a Farfetch tem a vantagem, que é “ Okay, eu posso gerir este stock da forma mais ótima possível, porque eu não estou pressionado pelo tempo. Então o que a Farfetch decidiu fazer foi, primeiro comprou uma boutique inglesa, chamada *Browns*, era uma boutique icónica inglesa, de forma estratégica, portanto a ideia não é comprarmos cinquenta boutiques nem cem, foi aquela, uma só, para nós termos um pé num mundo físico. Portanto a Farfetch era 100% *online*, ao comprar a *Browns*, ficou com um pé num mundo físico. Segundas duas compras que fez a seguir, comprou a *Stadium Goods*, que é uma boutique americana, nem se chama bem boutique, é uma loja americana, exclusivamente de *sneakers*. Portanto, como deves saber é uma cultura muito forte nos Estados Unidos, a cultura dos *sneakers*, e em terceiro lugar, comprou agora um conjunto de pequenas empresas, chamadas NGG, “*New Guards Group*”, que no fundo é um conjunto de empresas que estão na vanguarda da moda. Portanto, *Browns*, qual foi a lógica, *Browns* era, vamos por um pé no mundo físico das boutiques, tal e qual como elas existem, boutiques; *Stadium Goods*, vamos diversificar um bocadinho o nosso portefólio, portanto não vamos estar só focados nas boutiques puras de moda de luxo, vamos também entrar aqui no mundo dos *sneakers*; terceiro aspeto “Okay, eu agora já tenho um pé no mundo físico tradicional das boutiques, já diversifiquei o meu portefólio, agora com a *NGG*, vou ser eu o inovador, vou deixar de andar atrás do que o mundo da moda me dita e eu quero ter um ramo do meu grupo Farfetch que é responsável pela inovação no mundo da moda. Faz sentido?

EST_EP_EX

MO_EP

MO_EP_EX

MO_EP

EST_EP

Entrevistador: Totalmente. Considerando o caso particular da empresa, da indústria onde se insere e das empresas em geral, gostava que comentasses esta afirmação: “o modelo de negócio das empresas será um misto de *online* e localização/experiência física em proporções diferentes em função da indústria, da estratégia da empresa e de diferentes momentos do negócio.”

Entrevistado: Bem, olha isso é o que se chama a verdade *la palice* não é? É sempre verdade, essa afirmação é sempre verdade. O que é que acontece no caso da Farfetch, no caso da Farfetch, vai ser sempre, predominantemente *online* e sinceramente acho que não vai haver nenhuma mudança nem nenhuma correção de rumo, face àquilo que já existe hoje. Portanto, como eu te disse, só para teres uma ideia destes três componentes novos físicos que a Farfetch adicionou, devem representar cerca de 10% da receita bruta. Portanto os 90% ou 80%, se quisermos ser mais um bocadinho conservadores, os outros 80% continuam a vir de um modelo 100% *online*, onde nós não temos stock, onde ganhamos dinheiro com base naquilo que as outras boutiques vendem. Portanto, sim é verdade que o modelo de negócio da Farfetch vai ser um misto de *online* e físico, sempre. No entanto, no caso particular da Farfetch, vai ser sempre predominantemente *online*. No caso das outras empresas, já poderá ser uma conversa totalmente diferente. O que é que eu acho que pode acontecer no caso de outras empresas e se calhar até, já faz um bocadinho a ponte com a pergunta quatro que é, tu cada vez mais e isto é uma tendência completamente não impulsionada pela Farfetch, como é óbvio. Cada vez mais o *online*, é muito preponderante, um exemplo muito simples, a *Netflix*, a *Netflix* é 100% *online*, tu não alugas vídeos, não alugas filmes, não alugas séries, não tens que esperar que alguém tenha a série, a *Netflix* é um modelo de negócio 100% *online*, antigamente, antes de haver *Netflix*, havia a *Blockbuster*, não sei se te lembras, se és do tempo da *Blockbuster*. Não?

Entrevistador: Não.

Entrevistado: Mas a *Blockbuster*, basicamente era uma cadeia gigantesca de aluguer de filmes, então o que é fazias, entravas no teu carro, conduziás até uma loja *Blockbuster*, saías, pegavas no DVD fisicamente, pagavas o aluguer e vinhas para casa ver o filme. Isso acabou, isso já não existe, existe uma *Blockbuster* no mundo inteiro. Porquê? Porque, o modelo de negócio da *Netflix*, 100% *online*, onde tu consumes, toda a informação, todos os conteúdos deles, todos os produtos que eles têm, 100% *online*, veio completamente derrubar, o modelo de negócio físico. Porquê? Número um, é muito mais prático, *online* não é? Não tens de sair de casa, não tens de fazer nada; número dois, para além de ser muito mais prático, é muito mais ágil para toda a gente, não precisas de ter um espaço físico, não precisas de contratar pessoas para gerir o espaço físico, não precisas de pagar o espaço físico, não precisas de gerir o espaço físico, se tem tamanho suficiente se não tem, que cores usas, que não usas, etc, tem imensas vantagens. O que é que eu vejo cada vez mais no mundo a acontecer, é as empresas, eu acho que dificilmente vai haver um negócio, que seja 100% *online* e um negócio que

MO_EP_ON

MO_EP_OF

MO_EP_ON_OF

MO_EP_ON

MO_EX

MO_EX_ON

MO_EX

MO_EX_ON

MO_EX_OF

seja 100% físico, ou melhor pode haver, mas não numa escala suficientemente interessante para se poder falar disso. Mesmo a própria *Netflix*, já começa a ter, no seu modelo de negócio, partes físicas, que é o que, a produção de filmes, eles fisicamente envolvem-se na produção de filmes, na produção de conteúdos, ao fazerem isto, a estratégia deles, mudou um bocadinho, eu estou a dar o exemplo da *Netflix*, mas podíamos falar de outros trezentos mil, mas a *Netflix* é fácil, porque é uma coisa que todos sabemos todos o que é, que é, a estratégia deles inicial era, “Muito bem, nós vamos ter aqui, vamos disponibilizar apenas conteúdo”, depois começaram a pensar assim, “E se fôssemos nós a criar o nosso conteúdo”, mas para eles criarem o próprio conteúdo tem de passar para a parte física, não podem só estar na parte tecnológica e se tu pensares noutros exemplos, há outras empresas que fazem exatamente o oposto. A Sonae, o Continente quando nasceu, o primeiro Continente de todos foi o do *NorteShopping*, que até nem havia *NorteShopping* dantes, chamava-se só Continente Matosinhos e aquele Continente, é o que é hoje, portanto 100% físico, lá fisicamente, punhas as tuas compras no teu carrinho, pagavas com dinheiro físico, com notas e moedas, punhas as compras no teu carro e ias para casa. O que é que acontece, a Sonae hoje, como é óbvio, continua a ter 95% da receita de forma física, tu vais ao Continente fisicamente, continuas a escolher os produtos fisicamente, mas cada vez mais, caminham para o *online*, o Continente *Online*, pagamentos *online*, a BIT que é uma sucursal da Sonae, é responsável pela criação toda da parte *online* do Continente. Portanto tu vês com a evolução dos dias de hoje, as empresas que eram 100% *online* ou que queriam ser 100% *online*, quando começaram a ganhar tração, perceberam que tinham que ir buscar um bocadinho ao físico, para maximizar a eficácia e a eficiência e os lucros, como é óbvio, e as empresas que eram 100% físicas, perceberam que tiveram que caminhar um bocadinho para o *online*, ou muito ou pouco, lá está, depende do negócio e da indústria, para garantir que atacavam todos os setores. Faz sentido o que eu estou a dizer?

Entrevistador: Sim, sim.

Entrevistado: Estou a ser muito teórico?

Entrevistador: Não, não. Faz sentido. Então assim, de um modo geral para a resposta quatro, é que se calhar vão ser preponderantemente *online* talvez, um *mix* do *online* e do físico.

Entrevistado: Vai ser, é assim, eu acho que vai depender muito daquilo que começar a ganhar tração. Portanto, há mercados que são completamente inabaláveis, o mercado da comida, tudo o que seja retalho alimentar e no retalho alimentar inclui hipermercados, supermercados, mas também restaurantes, tu aí vais ter sempre uma grande preponderância física, mesmo que tu encomendes, a experiência de ir a um restaurante vai sempre existir, nunca vai morrer. Eu diria, se tivesse que fazer um *split*, acho que vai ser complicado haver negócios, indústrias, centros 100% *online* ou 100% físicas, ou as que há, são, nem faz sentido falarmos delas, são tão pequenas que nem

MO_EX_ON_OF

MO_EX_OF

MO_EX_ON

MO_EX_ON_OF

MO_EX_OF

faz sentido. Eu acho que vai ser 50/50, ou seja, aquelas que são *online*, vão ter um bocadinho de parte física, aquelas que são 100% físicas, vão começar a entrar no *online*. Depois, vai depender muito, como a própria evolução do consumo, evoluir, ou seja, se eu consumidor, deixar de ir ao cinema, e só consumir *Netflix*, *HBO*, *AmazonPrime*, obviamente que os cinemas vão fechar. Se não há procura, não há necessidade de haver oferta, e se os cinemas fecharem, de repente uma experiência que era, que tinha uma parte física, porque eu tenho de ir fisicamente ao cinema, e a infraestrutura do cinema, com os lugares e com as telas existe, deixa de existir. Agora, se eu acho que isso vai acontecer, acho complicado, acho que algumas experiências físicas vão sempre existir, daí eu achar que um 50/50 é sempre um valor, é conservador, mas é um valor realista.

Entrevistador: Okay, consideras mais viável uma estratégia em que o negócio *online* evolui para espaços físicos ou o inverso?

Entrevistado: Eu considero mais viável, lá está depende da indústria, responder depende, é sempre uma excelente resposta. Eu acho que depende, ponto número um da indústria, mas há vantagens e desvantagens em ambos os casos. Vou dar um exemplo de cada um. Portanto um negócio que começa 100% *online* e depois incorpora um bocadinho de físico ou o oposto. Vamos fazer de conta que tu por exemplo, tu és uma *personal trainer*. Eu estou aqui, estou a dar exemplos sempre diferentes, ou a tentar sempre dar exemplos diferentes para nós apanharmos vários ângulos das coisas. Imagina por exemplo que és uma *personal trainer*, e dizes assim “Eu sou a melhor *personal trainer* do mundo, portanto eu não tenho problema nenhum em capturar clientes, mas eu recuso-me a dar treinos físicos, recuso, eu só dou treinos *online*”, eu ligo por uma câmara, tu és a *personal trainer*, também te ligas por uma câmara e eu posso ir para o ginásio fazer uns exercícios, mas tu estás em tua casa sentada a avaliar-me, a corrigir-me, a dizer-me quantas repetições faço, que exercícios é que faço, etc, etc ... Ora, o que é que acontece, neste exemplo, é péssimo não é? Podes ser a melhor do mundo, mas não estares lá fisicamente, por muito que *online* consigas executar o teu trabalho, aqui a parte física, precisa sempre de existir. Portanto, neste caso, eu acho que tu, se começasses com esse modelo de negócio, onde dissesse, eu sou uma *personal trainer* que só dou acompanhamento *online*, eventualmente ias ter que caminhar para o físico, por outro lado, se tu começasses por dizer assim, “Eu sou uma *personal trainer*, mas só dou *PT* aqui no meu ginásio local”, se calhar estás a restringir-te um bocado, se calhar tu podias dizer assim, “Okay, eu vou-me disponibilizar *online*, para aumentar a minha base de clientes e garantir que também estou a capturar um setor de mercado, que aos dias de hoje não capturo, porque me restringi ao meu ginásio local, onde só dou *PT* a duas ou três pessoas”. Portanto, pegando neste exemplo, vês, que há vantagens e desvantagens em ambos os cenários. O que é que eu acho que vai acontecer no futuro. Eu acho que predominantemente os negócios vão começar *online*, quase todos e depois, se tiverem necessidade de tal, ou o que quiserem, vão transitar para o físico. Porquê? O *online*, porque nós hoje em dia, a minha geração, a tua geração, a

MO_EX_ON_OF

MO_EX_ON

MO_EX_ON_OF

EST_EX_ON

EST_EX_ON_OF

EST_EX_ON

EST_EX_ON_OF

geração dos nossos filhos vai ser muito mais ágil no *online* do que as gerações anteriores. Portanto, com facilidade, qualquer um de nós sabe programar um site, sabe programar uma aplicação, tem uma ideia de como disponibilizar conteúdos *online*, por exemplo se tu agora quisesses criar um perfil de um *Instagram* de, vou inventar, dicas de maquilhagem, tu em meia hora, criavas isso, não havia problema nenhum. Agora se eu dissesse assim “Catarina, abre uma loja de maquilhagem”, era muito mais complicado, não sabias como é que compravas os produtos, como é que alugavas a loja, se davas uma licença da câmara, quantos clientes ias ter, não ias ter. Portanto repara a facilidade com que tu *online*, de repente crias um canal de *Youtube*, um canal de *Instagram* e se as coisas correrem bem, tu não produzes rigorosamente nada físico, é tudo conteúdo digital, tudo com marcas que já existem, tu não tens risco nenhum e de repente tens o teu negócio, aqueles exemplos todos, as Helenas Coelho, essas maquilhadoras todas que vês por aí, mesmo pessoas como Rita Pereira, aquela rapariga, que já não sei o nome dela, a Carolina qualquer coisa que também faz trezentas mil publicidades, a Pipoca Mais Doce, a Bumba Na Fofinha, essas *influencers* todas, que por muito estranho que pareça é a minha namorada que sabe quem elas são, não sou eu. Elas, de todas, não tem absolutamente nada de físico, elas não existem fisicamente. Portanto, a Pipoca Mais Doce não tem uma loja física, simplesmente criou um *blog*, no antigamente, em mil novecentos e muito e agora tem um canal no *Youtube* e um canal de *Instagram*, onde o seu conteúdo digital faz com que ela tenha um negócio. Portanto, o que é que eu acho, eu acho que o *online* vai existir primariamente, vai ser o início de tudo e depois, se se vir que tal, vai-se transitar para o físico. A Pipoca Mais Doce, por acaso até é um exemplo interessante porque, ela começou 100% *online*, e as coisas começaram a ganhar tal tração, que ela já fez espetáculos de *Stand Up Comedy*, físicos, que não precisava de fazer. Um exemplo ao contrário, ficando aqui no exemplo dos *influencers* e *bloggers*, é o Rui Sinel de Cordes, começou como fazer só, sabes quem é?

Entrevistador: Sei, sei.

Entrevistado: Só *Stand Up Comedy* físico, vou a bares, vou a salas de espetáculo e disse “Okay, eu até estou a ganhar alguma tração, portanto vou passar um bocadinho para *online*”. O que é que eu acho, que o modelo dele é mais antigo, portanto era o modelo do antigamente, o dela, é o modelo mais recente. E se tu pensares bem, mesmo grandes empresas, todas estão a fazer este caminho, a Farfetch fez isso, a *Netflix* fez isso, como eu já expliquei, a *Netflix* está a fazer isso, a *Amazon* está a fazer isso, aliás a *Amazon* começou por vender livros *online*, e só agora que já tem trinta anos de existência, está a dizer “Okay, nós vendemos tudo, temos armazéns, temos um ramo que é para criar *SpaceCraft* e exploração espacial”, está tudo a evoluir um bocadinho assim. Há algumas indústrias que nunca vão poder fazer isto, indústrias de produção básica. Não é? Por exemplo, automóveis. A indústria do automóvel, por muito que queira, nunca pode ter negócios *online*, não é? A *Tesla*, tem de ter uma fábrica física e só depois de ter a fábrica física é que pode pensar na componente *online*. Outro exemplo fantástico, é a *Ferrari* e a *Lamborghini*, nenhuma destas duas marcas, se tu pensares, se tiveres atenta, tem uma presença forte *online*, ponto número

EST_EX_ON

EST_EX_ON_OF

MO_EX_OF

MO_EX_ON_OF

MO_EX_OF

1, porquê? Porque não precisam, toda a gente sabe quem é a *Ferrari* e a *Lamborghini*, ponto número dois, porque o produto deles é físico. Portanto a partir do momento em que o produto deles é físico, extremamente físico, não tens hipótese nenhuma, a não ser existir fisicamente. O que é engraçado, por exemplo é que, se tu pensares no extremo que é, ou seja, produto zero, produto físico zero, é conteúdo digital, pode ser sempre 100% digital, *online*, à medida que os produtos aumentam de quantidade, tens que transitar para o físico, não é? Por exemplo, um carro, eu não posso ganhar dinheiro sem vender o carro fisicamente, não é? A não ser que tenha uma comissão, mas a isso, o produto carro. No entanto, o imobiliário, já começa a entrar também no *online*. Porquê? Porque as casas vão-se construir de qualquer forma não é? Construir, um apartamento, um imóvel, uma casa, um prédio, seja o que for, tu tens sempre que construir e tens sempre que existir. Portanto, tu constróis, e agora o negócio já não é construir, porque o construir é fácil, ou melhor, é fácil, é quase, “Okay, já é um dado adquirido”. Agora o negócio do imóvel, já é como é que tu vendes o imóvel, como é que tu vendias dantes imóveis, era conhecias alguém, que conhecia alguém ou então ias a uma imobiliária fisicamente, com os papéis e eles é que conheciam alguém, que conhecia alguém. Tu hoje, se fores ao site da ERA, da Remax, sei lá, dessas imobiliárias todas, tu *online*, consegues fazer uma seleção, tão boa ou melhor que os próprios agentes imobiliários. Portanto, para mim isto é uma escala, que é, quando o produto físico é zero, portanto quando o teu produto é 100% *online*, tu vais começar 100% *online*, e se quiseres, podes transitar para o físico e aqui o *online* ganha largamente, quando o produto começa a ficar demasiado grande fisicamente, para poder ser comercializável *online*, o físico vai ter muitos benefícios, onde o *online* simplesmente tem o benefício da parte da venda, com a exceção dos imóveis. Porquê? Porque os imóveis é um dado adquirido, então o negócio do imóvel, está muito menos na construção e muito mais na venda, e como já é uma parte venda, portanto já é um produto que não é transferível, que já pode ser feito *online*. Faz sentido o que eu estou a dizer?

Entrevistador: Sim, faz. Pronto, agora mais especificamente no modelo de negócio da Farfetch, o quão importante são para vocês o relacionamento com os clientes, bem como os canais de distribuição e comunicação?

Entrevistado: Então, é uma excelente pergunta, no âmbito do que é a Farfetch, porquê? Porque a Farfetch, inicialmente, pronto, como tu sabes o modelo de negócio da Farfetch tem duas entradas e duas saídas. O que é que eu quero dizer com isto, tu enquanto Farfetch não vendes só ao cliente final, que te compra o vestido de dez mil dólares, também tens a boutique que te vendeu esse vestido, nós olhamos para a boutique como um parceiro, mas também como um cliente, porquê? Porque imagina que eu sou uma boutique e tu és outra e ambas temos o mesmo vestido, verde, da *Coco Channel*, por dez mil dólares. A questão é, quem é que o vende? Se o cliente o comprar, no site, quem é que o vende, sou eu ou és tu? Qual é o critério de seleção? Porque é

MO_EX_OF

MO_EX_ON

MO_EX_ON_OF

MO_EP

MO_EP_RC

que foste tu? Porque é que não sou eu? Porque é que a tua comissão é maior que a minha? Etc, etc, etc... Portanto, a nossa relação com as boutiques, também é uma relação quase de cliente. E o que é que aconteceu, durante muitos anos a Farfetch, durante oito anos, a relação com as boutiques era mais importante, não é mais importante, mas era olhada com mais atenção, do que a relação com os clientes, os clientes eram importantíssimos, mas a relação com as boutiques tinha 70%/80% da atenção e a dos clientes 20%. No entanto, a Farfetch mudou isso, e agora até um dos valores da Farfetch, é prestar um excelente serviço de apoio ao cliente, e porque é que isto é importante? Porque é que para nós isto foi extremamente importante e continua a ser e vai ser sempre. Porque o cliente final, no fundo, é quem tem, todo o poder de decidir, se ele usa mais a tua plataforma ou menos, se ele compra mais ou menos, se ele vai ao site e converte, se ele depois de convertido, volta a comprar contigo, se ele devolve muito ou pouco, que tipo de artigos é que compra, se ele vem à Farfetch comprar meias, se calhar não é um cliente que eu quero, enquanto se é um cliente a comprar um relógio de cento e quinta mil dólares, se calhar eu tenho muito interesse nele. Mas esta gestão, esta relação com o cliente, só para te dar um contexto que, foi evoluindo, mas ao dia de hoje, continua a ser e vai ser cada vez mais extremamente importante. Até porque no mundo do *online*, hoje em dia, o cliente tem muito mais poder que antigamente, imagina que tu, antigamente, existia zero *online* e a Zara era uma loja como é hoje, é um *franchise* e que existe em muito sítio, tu vais à Zara e eles são péssimos, são péssimos, tratam-te mal, venderam-te peças com cortes, estragadas, tu vais lá, queres devolver é um fim do mundo, chateiam-te, tens de apresentar o cartão de cidadão, tens que apresentar o recibo, tens de pagar uma taxa de três euros de coima, imagina, estou a inventar. Tu o que é que ias dizer, ias sair dali e ias dizer, “Eu nunca mais compro na Zara, estes gajos são os piores do mundo”. Quando tu estiveres a falar com os teus amigos, tu naturalmente ias fazer aquilo do passa a palavra, que ias chegar e ias dizer, “Nem imaginam o que é que me aconteceu, fui à Zara e eles são péssimos, péssimos, péssimos”. O que é que acontece, passa a palavra, é muito mais lento do que hoje em dia, eu estou em Portugal, compro umas sapatilhas americanas, chegam-me em péssimos estado, eu quero devolver e não me deixam, eu imediatamente, vou ao site deles e deixo uma queixa, imediatamente vou a um fórum qualquer ou a quinhentos fóruns e deixo uma queixa, e o poder que eu tenho enquanto consumidor, é muito superior que antigamente, como é óbvio não é? Porque dantes, era só pelos meios tradicionais de comunicação, e agora eu tenho muito mais poder para influenciar o que quer que seja, vou ao meu *Instagram*, e escrevo “Estes gajos são péssimos” e de repente, os meus mil seguidores, imagina, na verdade tenho para aí sessenta, os meus mil seguidores iam dizer assim “Cuidado, eu nunca mais compro na loja x”. Portanto, daí a, obviamente que a nossa preocupação com o cliente não é só com medo das más críticas, mas o cliente de hoje em dia tem muito mais poder do que, nos modelos de negócios anteriores, daí a relação com o cliente e o serviço prestado ao cliente, ser cada vez mais importante e também, daí a Farfetch, também, derivado dos produtos, do tipo de produtos que vende, ter que ter muita atenção, e muito cuidado na relação com o cliente, nós

MO_EP_RC

MO_EX_OF_RC

MO_EX_ON_RC

MO_EP_RC

estamos a falar de pessoas, que variadíssimas vezes fazem encomendas de meio milhão de dólares, um milhão de dólares, e tu dizes “Se calhar, está a encomendar um milhão de dólares, tenho que o tratar bem, não posso dizer que não pode devolver”.

Entrevistador: Exato. Então, considerando os elementos como o relacionamento com os clientes e os canais, achas que merecem ou que não merecem a mesma atenção relativamente aos outros elementos do modelo de negócio, como a proposta de valor, as atividades-chave, os parceiros-chave, os segmentos de clientes, os fluxos de rendimento e a estrutura de custos.

Entrevistado: Olha, mais uma vez é uma pergunta muito boa, porquê? Porque, imagina que eu tenho a melhor proposta de valor no mundo, a melhor, eu ofereço um produto que mais ninguém oferece, a um preço que mais ninguém oferece, a uma qualidade que mais ninguém oferece, mas sou uma besta a falar com os meus clientes, não lhes presto atenção nenhuma, eles dizem, perguntam coisas como “Onde é que está a minha encomenda?”, eu não respondo. Quero devolver e a empresa é completamente anti devolução, obrigam a pagar imenso. Pronto, o que é que acontecia, eu até tinha uma proposta de valor muito boa, mas a minha relação com o cliente era tão má que eu estragava tudo. Portanto, o que é que eu acho, eu acho que tu tens de começar, eu acho que as coisas são iterativas, que é, tu vais melhorando, comesças num sítio, não é? E normalmente onde é que se começa, sempre na proposta de valor, no modelo de negócio, nos parceiros, que segmento de negócio vou atacar, comesças sempre ao contrário, comesças sempre o negócio por, qual é o teu conceito de negócio, o que é que eu faço de diferente. Portanto, voltado ao exemplo da limonada, o que é que tu fazes, qual é o teu modelo de negócio, o teu modelo de negócio é vender limonadas, compras ingredientes, meto mão de obra a fazer limonada e depois vendo ali na rua. Portanto, o teu modelo de negócio é este, e tu nesta fase, ainda não pensaste na relação com o cliente, tu não sabes se vais oferecer amostras, tu não sabes ainda se eu vou poder provar e vou poder dizer afinal não quero, ainda não pensaste nisso, porquê? Porque é muito mais natural, tu pensares como é que o teu negócio vai funcionar e depois o que é que acontece, acontece que tu lanças o teu negócio e dizes assim “Okay, o meu negócio é vender limonadas e comesças a vender limonadas, e comesças a perceber qual é o tipo de relação que tens de ter com os teus clientes, para maximizar o teu negócio, depois dizes assim “Okay, eu se calhar tenho que oferecer aqui amostras grátis, mas se eu ofereço amostras grátis, significa que ...” e voltas cá atrás tudo, para repensar o teu modelo de negócio. Portanto, eu diria que a relação com o cliente, modelo de negócio, proposta de valor, recursos-chave, fluxos de rendimento, estrutura de custos, é tudo nuclear ao negócio, mas a relação com o cliente é o que te diz se isto vai funcionar ou não. Portanto eu posso ter pensado, eu gosto aqui muito de um que é fluxos de rendimento, eu posso ter pensado, nos melhores fluxos de rendimento, se a minha relação com o cliente for má, aqueles fluxos de rendimento, podem não funcionar e o mesmo é verdade, eu posso ter uma

MO_EX_RC

MO_EX

excelente relação com o cliente, posso ser fantástico, mas a minha estrutura, o meu conceito é tão mau, que ninguém me quer comprar nada. Se eu vendesse alfinetes e agora criasse um *instagram*, vamos imaginar, ou um *facebook*, que agora está mais desuso, criava um *facebook* e chamava “Alfinetes Mil”, e só vendia alfinetes, é assim, eu sou a pessoa mais simpática, sou *super* atencioso, os meus clientes podem devolver, tem um ano para usar os alfinetes e devolver se quiserem, não pagam *shipping*, não pagam *returns*, faço promoções fantásticas, ou seja, tenho uma relação com o cliente, aquilo que eu me proponho a fazer ao cliente, a minha relação com ele é espetacular, mas estou a vender alfinetes no *facebook*, primeiro onde é que eu compro os alfinetes, depois, será que o meu fluxo de rendimento vai fazer sentido, se eu ofereço *shipping*, se eu ofereço *returns*, se eu deixo o cliente devolver passado um ano. Será que os meus fluxos de rendimento fazem sentido? Não fazem sentido nenhum não é? Eu vou enterrar-me, eu vou perder dinheiro e nenhum negócio quer perder dinheiro, todos queremos ou crescer ou dar lucro. Portanto eu diria que é um ciclo, sempre, sempre, completamente interminável, onde tu montas um conceito, e depois a relação com o teu cliente, dá-te feedback se o teu conceito é bom ou não e tu vais entrando a partir daí e dizes “Okay, eu se calhar, não faço promoções suficientes, se calhar tenho de fazer mais promoções, porque é o feedback que o meu cliente me dá”. O facto de eu fazer promoções, afeta o meu fluxo de rendimento? Sim ou não? Muito ou pouco? É sempre este jogo de equilíbrio que tens de fazer. Portanto, eu punha tudo no mesmo pé, eu punha tudo em estado de igualdade, para mim é tudo extremamente importante. No entanto, tu comesças num sítio e depois voltas ao início, pensa, é como ir ao ginásio, imagina que vais ao ginásio porque queres ficar com os ombros muito largos, e comesças a treinar ombros, ombros, ombros... e depois olhas e dizem assim “Eu tenho uns ombros muito largos, mas tenho umas perninhas, muito muito fininhas, okay, isto não está a resultar”. Qual foi o teu conceito? O teu conceito foi ficares larga, é o conceito de negócio, fluxos de rendimento, parceiros-chave, o feedback do cliente é o teu físico, é como tu notas e depois voltas atrás, para redesenhar tudo. Normalmente é assim que funciona.

Entrevistador: Okay, pronto, a pergunta seguinte, não sei, acho que já acabamos por definir um pouco o relacionamento com os clientes não é? Por isso, acho que podemos passar essa. Pronto, para além do relacionamento com os clientes, como é que a Farfetch define os seus canais de comunicação e distribuição na sua organização?

Entrevistado: Okay, olha esta é muito, muito simples. O que é que acontece, os canais de comunicação e distribuição da Farfetch são, podes dividir em dois, orgânico e não orgânico. O que é que é orgânico, orgânico é por exemplo, eu comprei na Farfetch e digo-te assim “Olha Catarina, eu comprei umas sapatilhas espetaculares na Farfetch, vai lá e vê, se calhar também vais comprar”, isto é orgânico. Portanto a Farfetch não gastou um único cêntimo, em criar receita. Portanto, eles não tiveram que investir em nada. A segunda forma, o segundo canal de comunicação/distribuição, como quisermos chamar, é não orgânico, vamos dizer assim, “Eu sei que a Catarina gosta de

MO_EX_ON_RC

MO_EX_ON

MO_EP_RC

MO_EX

MO_EP_CA

MO_EX_CA

ver na net coisas sobre a saga *Twilight*'. Portanto sempre que tu escreveres *Twilight* no *Google*, eu vou por um anúncio meu da Farfetch, e tu sempre que vires, sempre que abrires uma página do wikipédia para veres o *Twilight*, vai estar lá um anúncio da Farfetch, a dizer-te compra, compra, compra... Portanto isso é o não orgânico. Como é que a Farfetch define estes canais de comunicação e distribuição, bem eu estou assumir canais de comunicação/distribuição no caso da Farfetch, é a parte do marketing, porque a única forma que nós temos de comunicar com o cliente, acaba por ser *online* ou e-mails, pelo *instagram*, *facebook*, o próprio site. Os canais de distribuição, no caso da Farfetch, não existem, porque é tudo, é tudo feito por externos e é sempre uma entrega física. Portanto, se tu pensares nos canais de comunicação, como forma de eu chegar ao meu cliente, há estes, há a forma orgânica e a forma não orgânica, mesmo dentro da forma não orgânica, é sempre cultivar o cliente com uma *newsletter*, com o teu *instagram* ser muito ativo, o *instagram* da Farfetch, a Farfetch tem tipo quatro ou cinco páginas de *instagram*, eu diria que é isso.

MO_EP_CA

Entrevistador: E não achas que por vezes, este componente dos canais é assim esquecido nas empresas, ou seja, não dão tanta atenção como deveriam, por exemplo?

Entrevistado: Olha acho, por acaso no geral acho, eu diria que sim. Eu acho que muitas empresas, primeiro o marketing é complicado, o marketing tem muitas nuances. Portanto aquilo que te agrada a ti, não me agrada a mim ou poderá não me agradar a mim, o que significa que se uma empresa faz marketing corre o risco de te aliciar a ti, mas de me rejeitar a mim, de empurrar a mim para fora. Portanto eu acho que as empresas agora, acabam por negligenciar um bocadinho, porque é tipo aquela lógica do, "Nós não sabemos muito bem fazer isto, então vamos focar-nos noutras coisas que nós sabemos fazer melhor". Por outro lado, há empresas que mesmo às vezes tendo um excelente marketing, ou tendo um excelente canal de comunicação com os clientes, pode não querer, ou seja, o que eu quero dizer é, há facetas do teu negócio que por muito excelente que tu sejas nela, pode não significar nada e um exemplo muito engraçado é o futebol clube do porto. Se tu pensares no futebol clube do porto como um negócio, que é um negócio não é? O futebol clube do porto, o objetivo é dar dinheiro, é dar lucro aos acionistas e aos membros da SAD etc ... E qual é o objetivo deles? É muito simples, é converter pessoas ao clube, só isto. E porque é que eles querem converter pessoas para o clube, porque vais comprar mais camisolas, vais comprar mais passes anuais, vais comprar bilhetes, vais subscrever a SPORTV porque queres ver o FCPorto, vais subscrever o Porto Canal porque queres ver as notícias do FCPorto. E como é que eles fazem isto, fazem isto de duas formas, forma número um, ganhando, sendo campeões não é? Porque toda a gente quer apoiar a equipa campeã, então imagina se tiveres, imagina, eu por acaso sou do FCPorto e tenho um filho, eu obviamente vou querer que ele seja do FCPorto, agora se o Benfica for o campeão há dez anos seguidos e toda a gente na escola falar do Benfica ser Campeão, ele vai-me chegar a casa e vai dizer que quer ser do Benfica, é isso que vai acontecer, porque é exatamente isso

MO_EX_CA

MO_EX_OF_CA

que acontece. Então o Porto tem duas formas de maximizar a sua conversão, ou sendo campeão, ou então através de criando aquilo que se chama a cultura do FCPorto, uma cultura vencedora, uma cultura, uma mística, como eles falam, e como é que eles fazem isto? Não sei se já reparas-te mas, na autoestrada, por exemplo e na entrada para o Porto, o FCPorto põe placares a dizer coisas como “Vencedores como sempre, campeões como nunca” ou então “Imortais por direito”, assim slogans espetaculares. O que é que acontece, um benfiquista ferrancho, vai olhar para aquilo e vai dizer “Estes gajos, são do pior, a por aqui publicidade, nem pensar que alguma vez eu vou ser do FCPorto, olha que slogan ridículo”, ou seja, o FCPorto até tem slogans fantásticos, até tem uma mensagem cativante, até cria aquela mística, aquela cultura, mas na conversão vai ser muito menos eficaz a um benfiquista, como é óbvio. Portanto isto para dizer o que? Que eu acho que sim, que os canais de comunicação muitas das vezes são negligenciados, porque, tendencialmente, nós podemos sobrestimar o efeito positivo que eles têm, tendencialmente. Por outro lado, confesso-te que é uma área que eu estou completamente fora, eu não trabalho nisso, eu não estou por dentro dos detalhes e das nuances. Portanto se calhar poderá haver exemplos muito bons, exatamente o oposto do que eu estou a dizer. A minha opinião geral é sim, eu acho que as empresas tendencialmente, tendem a sobrestimar o potencial dos canais de comunicação ou então a negligenciar por completo por não conseguirem lidar muito bem com eles.

Entrevistador: Então, entre o relacionamento com os clientes e os canais, achas que os canais é que são os mais negligenciados?

Entrevistado: Eu diria que sim, eu diria que sim.

Entrevistador: Eu estou a fazer estas perguntas porque, eu estou a estudar mais estes dois blocos, porque supostamente são os dois um pouco esquecidos pelas empresas e então queria saber o teu parecer em relação a isto. Pronto. Só queria fazer uma pergunta, que não está aqui, que me surgiu.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: Pronto, eu como estou a estudar um pouco a Farfetch, vi que eles estão a fazer a tal Loja do Futuro, que acho que vem da *Browns*, certo?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Pronto e eu queria só perguntar se eles pretendem fazer isto, porque acho que para já é só uma, que é a tal que falaste que eles compraram, se eles pretendem fazer isto em mais sítios, em mais lojas ou se é só uma experiência, porque não consigo também encontrar muita informação sobre isto, ao mesmo tempo.

Entrevistado: Olha ainda ninguém sabe muito bem, a ideia para já, e tu vais perceber quando começares a trabalhar, que é, as empresas é muito passo a

MO_EX_CA

EST_EP_OF

passo, “Okay tenho uma ideia vou fazer e depois logo vejo no que dá”. O conceito inicial é só ser uma, para já, é um conceito, para já é testar o conceito, que é “Okay, vamos implementar isto, vamos ver se resulta, se não resulta, se os clientes aderem, se não aderem, se conseguimos suportar este custo, se não conseguimos, a ideia mesmo é só uma, fazer só uma loja. Depois como em tudo, se aquilo ganhar tração, vamos massificar, mas isso é o natural não é? O conceito original é ser uma, para já.

Entrevistador: Okay, pronto. Não sei se queres dizer mais alguma coisa, do que falamos até agora, sobre isto.

Entrevistado: Olha, eu penso que já cobri tudo e também sinto que já falei muito.

Entrevistador: Okay.

Entrevistado: Que já te saturei de tanto falar.

Entrevistador: Pronto, queria agradecer pela tua disponibilidade. Deste estudo, é esperado que se produzam conclusões relevantes para lidar com estes novos desafios. Pronto, após a informação ser analisada, eu vou enviar um relatório com as conclusões.

EST_EP_OF

APÊNDICE 4 – GRUPO DE FOCO PARFOIS

Entrevistador: Neste momento, eu encontro-me a elaborar casos de estudo sobre a importância estratégica dos canais *online* e físico no modelo de negócio de empresas de artigos de moda. Este trabalho surge da constatação que as empresas tendem a ter que possuir soluções que combinem o canal de contacto de vendas *online* com canais tradicionais e físicos.

A Parfois receberá informação detalhada sobre o seu caso de estudo e validará a informação, a disponibilizar publicamente, e os resultados e conclusões produzidos. Para além de que também receberá informação consolidada da análise comparativa que será realizada, considerando os vários casos de estudo a desenvolver. Vamos então passar para as questões, solicito que todos participem, uma vez que o feedback de todos é essencial. Pronto, inicialmente gostaria que fizessem uma apresentação breve da vossa formação, experiência profissional e na empresa, bem como os cargos pelos quais já passaram e se encontram, pronto neste caso já sei, mas pronto seria isso.

Entrevistado 1: Eu sou o x, estudei Economia, estudei depois Gestão e tirei uma pós-graduação em *Business Intelligence e Data Analytics*. Na Parfois, trabalhei sempre com bases de dados e sistemas de informação, mas ligados sempre ao negócio; primeiro trabalhei na equipa de stocks, onde controlávamos as transações que as lojas faziam e que a sede faz, para as lojas e vice-versa, depois passei para trabalhar nas compras como analista e aí dava suporte às gamas todas a desenvolver, análises um bocadinho mais complexas, para tentarmos prever, aquilo que queríamos comprar e onde colocar o produto e agora trabalho então com a equipa de distribuição, a equipa de BI e a equipa de controlo gestão e negócio, em que a equipa de distribuição, é a equipa responsável por fazer o envio dos artigos para as lojas, esse envio de artigos para as lojas, é por base calculado, por um algoritmo que é gerido pela equipa do x, que é um algoritmo de reposição de cálculo, tanto das quantidades do primeiro envio como depois as necessidades de reposição de cada uma das lojas e a equipa de controlo e gestão de negócios, que é a equipa que faz toda a gestão dos picos de venda, saldos, *blackfriday*, *pricing*, *budget* de empresa e objetivos de loja, e é isto.

Entrevistador: Okay.

Entrevistado 2: Eu sou o x, eu trabalho na Parfois, desde que que acabei o curso em 2010, eu tirei Gestão e Engenharia Industrial na FEUP, no Porto, aqui na Parfois, nestes últimos 10 anos, eu já trabalhei em vários departamentos, comecei na logística, passei pelo departamento comercial, financeiro, compras, e estou agora há cinco anos então na equipa de BI. Na equipa de BI, como o x disse, nós trabalhamos aqui duas grandes áreas, a parte dos algoritmos de previsão, quanto é que cada loja deve ter de cada artigo em cada momento, ou seja, nós sabemos que uma loja, o NorteShopping vai vender mais que uma loja do Parque Nascente, então vamos ter que enviar mais stock, mas quanto mais é que vamos enviar, isso

FORM_UNI

EXP_PRO

FORM_UNI

EXP_PRO

é decidido por nós, nos nossos algoritmos, isso é uma das componentes da equipa e a outra é a parte de *reporting*, ou seja, *reports* que sejam consultados pela empresa, aquele *reporting* tradicional, muitos são desenvolvidos por nós, pronto e são assim as responsabilidades da equipa.

Entrevistado 3: Olá, o meu nome é x, a minha formação é em Engenharia Informática, tenho também uma pós-graduação na mesma área e tenho também outra licenciatura em Engenharia Civil. Eu estou na Parfois à seis anos, sensivelmente, antes de entrar para a Parfois, trabalhei como professor e fazia desenvolvimento de aplicações como *freelancer*, desde que entrei para a Parfois, entrei como coordenador de todos os projetos seja de IT, assim como construção de ferramentas que ajudem o departamento de compras a gerir as coleções do produto que temos na loja, desde a sua confeção até ao seu envio para a loja, ferramentas que ajudam a gestão, podem ser análises, podem ser ferramentas em Excel, podem ser aplicações, tudo isso é desenvolvido por mim e pela equipa que está no controlo de compras, estou à seis anos com esta função.

Entrevistador: Okay.

Entrevistado 4: Pronto, então, já agora sou a x, a minha formação é de Engenharia Industrial e Gestão, terminei em 2015 e depois tenho uma pós-graduação em *Business Intelligence e Analytics*, a mesma que o x, que fiz o ano passado. A minha experiência profissional, também começou aqui na Parfois, em 2015, na equipa do x, ou seja no *Business Intelligence* e o meu foco era mais nos algoritmos de alocação de stock, primeiro envio. No ano passado, troquei para a equipa de distribuição, que é a equipa que está responsável para a gestão de stock, e estou focada mais em gamas concretas, gamas de produto concretas, bijuteria e artigo de cabelo e é isso.

Entrevistador: Pronto, obrigada. Relativamente ao modelo de negócio da empresa pretendia que fizessem uma caracterização sumária, quais são os elementos mais relevantes do modelo para a vossa empresa, os fatores distintivos, a sua evolução, a sua estratégia para o futuro e algumas expectativas.

Entrevistado 1: Dizes relativamente a algum canal de vendas em específico?

Entrevistador: Não, neste caso estou a perguntar de maneira mais geral, quais é que vocês consideram os mais relevantes, bem como a sua evolução e qual vai ser a estratégia para o futuro.

Entrevistado 1: Pronto, nós essencialmente somos de uma marca que se baseia na venda de retalho físico, lojas físicas, o retalho mais tradicional. A nossa venda é consequência de uma compra que nós consideramos que é uma compra de muitas vezes de impulso e isso é mais facilmente convertido a uma loja física do que no mercado *online* e por isso também, até aos dias de hoje, agora as coisas estão a mudar um bocadinho, mas até aos dias de

FORM_UNI

EXP_PRO

FORM_UNI

EXP_PRO

MO_EP

EST_EP

hoje, apesar de nós querermos apostar no *online*, mantivemos sempre um foco muito grande nas lojas físicas. Atualmente e também por toda esta situação pandémica, temos que arranjar novas soluções e o nosso foco, como já deve ter visto há algum tempo, tem sido mais investimento no *online* e tentar de facto criar sinergias entre as lojas físicas e a loja *online*, mas os primeiros obstáculos que nós temos visto é, como o nosso negócio, estruturalmente, sempre foi um negócio baseado em lojas físicas e com uma estrutura fixa muito pesada que dá suporte às lojas físicas, todos os esforços que nós tentamos fazer para o *online*, por ter sido, um digamos assim, um projeto que nasceu depois das lojas físicas já estarem bem consolidadas, sempre teve um peso pequeno nas vendas e por isso também tem menos atenção, muitas vezes, das pessoas da empresa para investirem mais tempo e fundos no desenvolvimento do *online*. Portanto, atualmente nós estamos a fazer um esforço muito grande para conseguir correr atrás do prejuízo, digamos assim que é, todos os anos que nós tivemos com a venda muito concentrada nas lojas físicas e neste momento, de facto é preciso haver uma mudança de paradigma para o *online*.

Entrevistador: Okay, então no futuro estão à espera de tentar alocar mais recursos na parte *online* da empresa?

Entrevistado 1: Sim, o investimento tem sido feito nesse sentido.

Entrevistador: Okay, não sei se alguém quer dizer mais alguma coisa.

Entrevistado 4: Não.

Entrevistado 3: Não, acho que o x fez um resumo bem feito.

Entrevistador: Pronto, considerando o caso particular da vossa empresa, da indústria onde se insere e das empresas em geral, gostaria que comentassem esta afirmação: “o modelo de negócio das empresas será um misto de *online* e localização/experiência física em proporções diferentes em função da indústria, da estratégia da empresa e de diferentes momentos do negócio.”.

Entrevistado 1: Deixo aqui para o x essa pergunta.

Entrevistado 2: Sim, ou seja, como o x já disse e fez aqui um resumo bem feito. Pronto, o negócio da Parfois, e o sucesso nos próximos anos, devido também à situação em que nos encontramos, vai depender muito do sucesso do *online*, e como é que a Parfois, que nasceu tradicionalmente das lojas físicas, como é que consegue mudar o seu negócio e evoluir nesse sentido. Pronto, estamos um bocadinho atrás daquilo que se calhar o mercado exigia desta altura do campeonato que a Parfois estivesse, mas pronto, já está identificado. O plano é realmente investir então no *online* para crescer, se calhar o que não crescemos nos últimos dois ou três anos e pronto, e começar

EST_EP_OF

EST_EP_ON_OF

EST_EP_ON

EST_EP_ON

a mudar um bocadinho foco e criar realmente aqui uma realidade omnicanal, que hoje já começam a ser construídas as bases, mas ainda está longe do que se pretende.

Entrevistado 3: Queria só acrescentar uma coisa que é, nós, Parfois, não acreditamos que vamos deixar de ter lojas físicas, até porque achamos que o sucesso dos canais *online*, como é o caso da *Zara*, *Mango* ou o que seja, também se deve ao facto de existir uma vertente física, achamos que os clientes vão continuar a querer ter lojas físicas, não só para comprar, mas também porque isso dá credibilidade à marca e muito do marketing digital que se tem que fazer, no caso de marcas que tem uma presença física muito forte, esse investimento é sempre muito mais baixo do que marcas que dependem única e exclusivamente de canais *online*. Portanto, acreditamos que de facto tem que haver um equilíbrio entre lojas físicas e lojas *online* e temos é que conseguir encontrar este equilíbrio de investimento num canal e no outro, porque a receita estará em considerar em ter os dois e não ter um só, apenas um deles.

Entrevistador: Queria só fazer então uma pergunta que vem de encontro a isto, porque vocês só tinham o site certo? E só, penso que o ano passado é que lançaram a aplicação.

Entrevistado 1: Sim

Entrevistado 4: Sim, um ou dois.

Entrevistador: Era só para perguntar quando é que perceberam mesmo que o *online* era o que estava a dar e que se calhar faltava um pouco mais à empresa.

Entrevistado 1: Olha isso foi uma tendência...

Entrevistado 2: Sim, sim. Isso é algo óbvio, as pessoas sabem isso, nós também temos sei lá, conhecemos pessoas que estejam a trabalhar noutras empresas e, existe aqui uma relação não é? E as pessoas vão sabendo em discussão, “Olha o *online* na *Zara*, pesa x%, da Parfois pesa não sei que mais, grande parte de compra é feita através da aplicação e não do site, ou seja, a Parfois, querendo apostar neste canal do *e-commerce*, também vai contratar pessoas que tenham esta experiência, no género de ajudar a guiar o caminho que devíamos fazer. Pronto, é isso. Mas é, ou seja, é um bocadinho óbvio que a porta tem de passar pelo *online*.”

Entrevistador: Okay, então, assim num futuro próximo, passando para a próxima questão, acham que os negócios vão ser exclusivamente online; exclusivamente em espaços físicos; preponderantemente online ou preponderantemente físicos?

Entrevistado 1: Era o que eu estava a dizer, acho que vai ter.

MO_EP_OF

MO_EX_ON

MO_EX_OF

EST_EP_ON_OF

MO_EX_ON

EST_EP_ON

Entrevistado 3: Vão passar a ser os dois.

Entrevistado 1: Um *mix* dos dois, e acho que a ideia de que um negócio, uma marca por ser grande pode rapidamente transformar-se para, de lojas físicas para *online* é falsa. Quanto maior é a estrutura que tu tens, quanto maior é a marca, mais difícil é mudar, é fazer essa mudança. Porque os custos fixos são muito elevados e a estrutura também e todas essas alterações são mais fáceis de fazer, se imaginares, tens uma ourivesaria e apenas chegas à ourivesaria e fazeres apenas um site de venda, da tua antiga ourivesaria, do que fechares mil lojas ou quinhentas das mil lojas e passares toda essa venda para o *online*. Isso é um processo que demora muito tempo, que não só em termos de criar a estrutura mas também depois de conseguir converter todos os clientes que tu tinhas físicos, para os clientes *online* e depois eu acho que a nossa geração e os que estamos nesta sala, somos todos relativamente novos e da mesma geração se calhar, somos muito mais sensíveis, nestas questões do *online* e é fácil pensar que rapidamente que aquilo que comprariamos numa loja física, podíamos chegar a casa e encomendar, mas a verdade é que existe uma fatia muito grande de consumidores do retalho físico e nas nossas lojas também, temos um cliente um bocadinho mais velho, que nem sequer ainda se sente confortável para fazer essa mudança para o *online*. Nós temos algumas propostas para tentar fazer conversão de clientes de lojas físicas para *online* e parte dessas propostas, passam pela utilização de tecnologia com um simples, para nós, um simples *smartphone* ler um *QRcode*, e nós sabemos, ou a existência do e-mail, e nós sabemos que grande parte dos clientes não tem e-mail ou não tem *smartphone* ou não sabem como é que funciona. Portanto acho que é uma entropia, nós acharmos que no prazo de 20/30 anos, dizer que vai deixar de existir o retalho físico e vai passar tudo para o *online*, acho que isso não vai acontecer nunca, vai acontecer lentamente e a tendência é essa, mas acho que as lojas físicas vão continuar sempre a existir e as marcas que as consigam ter e tê-las de forma rentável, vão ter muito mais sucesso também no canal *online*, do que as sejam só *online*. Esta é a minha perspetiva, mas se calhar eles tem uma perspetiva diferente.

Entrevistado 4: Eu posso se calhar acrescentar, eu acho que também um bocadinho a tendência das outras marcas e com o que se vai observando, é o que o x e o x já referiram, que é esta questão se calhar de sinergias entre o *online* e o retalho físico, ou seja, trazer para a loja a possibilidade de comprar *online* também, já sabemos que temos estas barreiras de algumas pessoas, nem sequer conseguem utilizar facilmente um *smartphone*, mas ou seja, trazer a possibilidade de na loja teres o contacto com o *online* e aqui tendo o espaço físico, tu garantes, o cliente tem uma sensação de credibilidade da marca não é? Porque está numa loja e estão a sugerir-lhe que compre *online*, mas conhece a marca e está a ter contacto com uma pessoa e também...

Entrevistado 2: E localizações boas, não é...

EST_EX_ON_OF

MO_EX_ON

EST_EP_ON_OF

EST_EX_RC

EST_EP_RC

EST_EX_ON_OF

EST_EX_ON_OF

Entrevistado 4: Sim, sim, localizações boas, sim e de fáceis acesso não é? E consegue ver o produto e comprar *online* e mandá-lo para casa e até o contrário ou seja, no *online* tu também poderes trazer pessoas para as lojas físicas, ou seja no *online*, até podes dizer para fazer o levantamento em loja e isso pode fazer com que a pessoa veja o produto, tenha a experiência em loja e também estimular a compra não é? De um canal para o outro, que isso também poderá fazer aumentar as vendas, ou seja também acredito que não haverá extinção das lojas físicas, que será um *mix* dos dois.

EST_EP_ON_OF

Entrevistado 1: Por exemplo, uma coisa que até nós falamos e que basta pensarmos, entre nós, fala-se muito por exemplo de tu teres um *showroom*, onde tu só vás ver e depois compras *online*, mas se tu pensares, a tua experiência enquanto cliente, isso para nós seria ótimo que as pessoas todas aceitassem isso, mas se tu pensares a tua experiência enquanto cliente, tu vais procurar uns brincos, também depende sempre do produto não é? Uma coisa é tu ires ver uma televisão e depois encomendares a televisão *online*, outra coisa é tu ires ver uns brincos ou um vestido e depois dizem-te “Olhe, mas você não pode levar aqui, vai ter que comprar *online*”. Eu acho que a frustração que isto causa no cliente, a menos que tu tenhas um processo de entrega em loja, num espaço de 24 horas, a frustração que isto causa no cliente, é uma coisa que ainda não estamos preparados para saber lidar, ou seja, o conceito parece muito, muito fácil, mas depois operacionalizar e fazer com que o cliente se habitue a ir a um *showroom* só para experimentar mas depois encomendar *online*, é uma coisa que eu acho que ainda temos longa, e que não depende, aliás e que depende bastante do tipo de artigos que tu estás a vender. É como eu te disse, uma coisa é tu ires experimentar um aspirador e o aspirador chegar amanhã a tua casa, outra coisa é tu ires experimentar uns brincos e até os querias levar já nas orelhas e tens que esperar 48 horas para te entregarem em casa ou então ires buscá-los a outro ponto de entrega, e quanto mais baixo for o PVP, menos se justifica ter estes, todas estas operações.

EST_EP_ON

EST_EX_ON_OF

EST_EP_ON

EST_EX_ON_OF

Entrevistador: Okay, pronto vou passar então para a próxima questão. Consideram mais viável uma estratégia em que o negócio *online* evolui para espaços físicos ou o inverso?

Entrevistado 3: Acho que aqui tem que ser sempre as duas coisas, tanto no *online* como no físico, devermos proporcionar a interação entre os dois, isto é, eu posso comprar *online* e levantar na loja, assim como, na loja, se eu não tiver stock, o cliente poderia comprar *online* o produto que não tem stock na loja, mas tem stock no *online*, ou seja, tem que haver sempre estas sinergias entre estes dois pontos não é? De venda para o cliente. Não sei se esclareceu a questão que fizeste.

EST_EP_ON_OF

Entrevistador: Sim, mas por exemplo, de uma maneira geral, se o negócio começasse agora, acham mais viável se ele começasse num espaço físico ou num espaço *online*?

Entrevistado 1: Depende dos negócios

Entrevistado 3: Depende dos negócios, sim.

Entrevistado 1: Imagina há coisa que tu, imagina, se for coisas que tu, que não sejam compra de impulso, eu percebo que tu possas pensar em fazer o negócio apenas *online*, se tu conseguires imagina, fazer um teu negócio de alguma coisa *handmade*, que as pessoas só conseguem encontrar no teu site e que não conseguem encontrar em mais sítio nenhum, agora se tu tiveres um negócio como a Parfois, de fast fashion, onde tudo, apesar de ter um design original inspirado noutras marcas e que está disponível em todo o lado, até no *Ebay* ou na *Amazon*, tu encontras artigos semelhantes aos que as marcas de fast fashion vendem, a concorrência é tão grande e no *online* é gigantesca com custos de transporte baixíssimos, que concorrer com eles nesse tipo de *marketplace* não tem nada a ver com concorreres com eles em localizações próprias, onde tu podes adicionar valor aos artigos, por teres um atendimento diferente, teres uma experiência de cliente diferente, teres uma marca por detrás, teres um conceito, isso não consegues criar tão facilmente no *online*.

Entrevistado 3: Além disso, na loja é muito mais fácil um cliente conseguir ver todo o produto que a empresa tem disponível para vender, do que no *online*. No online as pessoas saturam-se muito mais rápido e não conseguem ver toda a coleção tão facilmente.

Entrevistador: Verdade, okay.

Entrevistado 1: Bem posso te dar um exemplo, de uma experiência que fiz, de ter um site de, com um design meu à venda de artigos especializados para um nicho de mercado e por mais nicho que seja, a concorrência que tu tens *online* é gigantesca e os gajos que tu tens de ter em marketing digital ou benchmarking, é mais ou menos 30% da tua faturação, mas para arrancar tens que ter muito mais investimento do que isso, e aliás, não existem assim tantas lojas, ou tantas marcas, mesmo a nível mundial que se sustentem apenas com base no *online*, que sejam rentáveis aos dias de hoje, quase sempre, são ainda marcas à espera de terem rentabilidade financeira, ou seja, estão muito suportadas ainda no investimento, que não se sabe até onde é que se aguenta.

Entrevistador: Okay, pronto, passando então à próxima questão, mais especificamente, no modelo de negócio da vossa empresa, o quão importante são para vocês os elementos como o Relacionamento com os Clientes e os Canais de distribuição e comunicação?

Entrevistado 1: O quão são ? Desculpa.

Entrevistador: O quão importante são para vocês os elementos como o Relacionamento com os Clientes e os Canais de comunicação e distribuição?

MO_EX_ON

MO_EP_ON

MO_EP_ON

MO_EP_OF

EST_EP_OF

MO_EX_ON

Entrevistado 4: Eu posso?

Entrevistado 1: Podes, podes.

Entrevistado 4: Eu aqui, pegando um bocadinho no que o x estava a dizer, eu acho que aqui é onde nós nos conseguimos diferenciar não é? Ou seja, num mercado onde há tanta concorrência, o atendimento e a comunicação, é onde tu consegues criar uma marca não é? E realmente passares os teus valores e os valores da tua marca e chegares ao *target* do mercado que queres, por isso acho que a importância vem muito daí não é? Ou seja, realmente o nosso produto, apesar de ter um design próprio, tem uma concorrência muito forte, por isso nós queremos nos diferenciar pela imagem que passamos nas redes sociais não é? Como no nosso site, na nossa aplicação e também nas lojas através do atendimento e de toda a imagem dentro da loja não é? As nossas lojas tem todas um look muito semelhante, independentemente do país ou da localização e isso tudo está alinhado com uma imagem que queremos transmitir e com os valores que a empresa quer transmitir e por isso eu diria que essa é a importância que nós atribuímos aqui. Queres acrescentar?

Entrevistado 1: Não.

Entrevistado 4: Não sei se esclareceu a pergunta.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 4: Sim.

Entrevistador: Consideram que os elementos, relacionamento com os clientes e os canais, que merecem ou que não merecem a mesma atenção relativamente a outros elementos do modelo de negócio, como a proposta de valor, as atividades-chave, os parceiros-chave, os fluxos de rendimento, estrutura de custos e segmentos de clientes.

Entrevistado 4: Desculpa, eu não sei se percebi a questão em concreto.

Entrevistador: Okay, se consideram que os elementos como o relacionamento com os clientes e os canais, se merecem a mesma atenção ou que não merecem relativamente a outros elementos do modelo de negócio, como a proposta de valor, as atividades-chave, os parceiros-chave, segmentos de clientes, estrutura de custos.

Entrevistado 1: É, tem tudo, tudo pesa não é? Encontrar o *mix* entre tudo é, a regra é ter, não existe uma regra de ouro, depende do negócio.

Entrevistado 2: Sim, o que acontece e uma pessoa não ataca só uma das coisas, vai ter uma equipa que vai trabalhar nesta parte da relação com o

MO_EP_RC

MO_EP_CA

MO_EP

MO_EP_RC

cliente, vai ter outra equipa que vai arranjar bons fornecedores, vai ter outra equipa que vai decidir as quantidades, vai ter uma equipa que desenha o produto não é? É todo esse *mix*, são tudo variáveis que entram no sucesso que a Parfois tem ou que a empresa tem não é? O sucesso que a empresa vai ter, têm que conseguir atacar, pronto e se calhar no início vai atacar mais um e depois quando começa a crescer, já começa a atacar mais uma parte, pronto no início realmente é importante, mas todas hoje, na Parfois, todas essas que falaste...

Entrevistado 1: Fazem sentido.

Entrevistado 2: Fazem parte, fazem sentido e fazem parte do sucesso que a marca tem.

Entrevistado 1: Há uma coisa que é importante ter em conta que é, nós realmente agora vivemos num mundo que não existia antes não é? E algumas dessas coisas que tu falavas e que eram fatores diferenciadores da marca, neste momento tem de ser trabalhados de outra forma, por exemplo a experiência do cliente que é uma coisa que nós dávamos muita atenção nas lojas, neste momento...

Entrevistado 4: Olá, perdemos a chamada. Consegues ouvir?

Entrevistador: Sim, sim, isto é que deixou de dar, por isso é que eu desliguei, porque não estava mesmo a ouvir e isto parou a imagem.

Entrevistado 4: Okay.

Entrevistado 1: Pronto, aquilo que eu estava a dizer é que todas essas questões que tu falaste e que a x estava a dizer e bem, que são os fatores diferenciadores da Parfois, que é o cuidado com o cliente, da marca, de tudo isso, e que é uma experiência de retalho físico que tu não consegues replicar no *online*. Nesta altura, com a pandemia, esse é o maior desafio que nós temos que é, essa era a nossa mais valia enquanto loja física, mas por culpa dos limitadores, nós temos que reduzir ao máximo a experiência do cliente para as pessoas poderem comprar o mais rapidamente possível e não criarem fila nas lojas e daí, advém a necessidade extra que nós temos de canalizar as vendas para o *online*, mas que possam passar também pelas lojas físicas, ou seja, clientes que vão às lojas físicas, depois puderem comprar no *online* ou complementar a sua compra no *online*, para não estarem tanto tempo dentro da loja, mas uma não vive sem a boca.

Entrevistado 4: Eu até diria aqui, pegando no que o x disse que, por exemplo há muitos *insights* que podemos tirar do *online* para refazer a experiência na loja. Do estilo, no *online* conseguimos perceber quais são as compras cruzadas que o cliente faz, quando pesquisa isto ou se pesquisa outro artigo, podemos refazer a experiência na loja de acordo com estas, com este conhecimento que se ganha do *online*, por exemplo mudar a disposição da

MO_EP_CA

MO_EP_RC

MO_EP_RC

MO_EP_CA

MO_EP_ON_OF

MO_EP_ON_OF

loja, porque o cliente quando procura carteiras quer brincos, então eles deviam estar mais próximos ou outras conclusões que só possam retirar, por isso acho que também, o *online* pode ajudar a reconfigurar a experiência de loja como o x disse agora, que tem que ser muito diferente do que era, se calhar em janeiro.

Entrevistador: E não acham que no geral, muitas empresas por vezes esquecem-se um pouco, não é esquecem-se um pouco, mas se calhar não dão a devida atenção como deveriam ao relacionamento com os clientes e aos seus canais de comunicação e distribuição?

Entrevistado 2: Eu acho que, historicamente, acredito nisso, mas nos últimos anos, em que por exemplo as redes sociais tem um peso enorme e então se algo corre mal, é muito facilmente transmitido, “Olha correu mal a relação com a empresa, a devolução correu mal” ou qualquer coisa desse estilo, está muito mais transparente hoje do que era há cinco, ou seis ou sete anos atrás, então as marcas viram-se obrigadas e bem não é? Na minha perspectiva, a darem ainda mais importância a essa relação com o cliente para que as coisas correm bem e seja uma experiência boa, em todas as vertentes, não só no momento da compra, mas no serviço pós-venda e em todas essas comunicações que sejam mais transparentes e melhores.

Entrevistador: Okay.

Entrevistado 2: Acho que, respondendo à tua pergunta, sim, historicamente acho que as marcas não davam tanta importância, mas a realidade mudou muito nos últimos anos. E quem hoje, não dá importância a essa conversa com o cliente, vai-se dar muito mal.

Entrevistador: Exato. Então, mais especificamente, na vossa empresa, como é que definem o relacionamento com os vossos clientes?

Entrevistado 1: Dizes nas lojas físicas?

Entrevistador: Em tudo, no geral. Como é que definem o vosso relacionamento com eles.

Entrevistado 1: É assim, eu por acaso, é assim, nas lojas físicas existe uma preocupação enorme em os clientes serem bem tratados e não existirem reclamações e a experiência do cliente ser boa, isso é uma cultura muito da Parfois, desde sempre e que as operações, que é das primeiras coisas que eles falam, em todas as formações que eu já estive presente de gerentes de loja e de pessoas e colaboradores de loja que é, dizer sempre bom dia às pessoas, aceitar as devoluções, explicar todos os problemas que possamos ter com algum produto a nível de defeitos e qualidade, que é para as pessoas terem transparente, o que é que aconteceu, ou seja evitar ao máximo que possa haver uma reclamação no livro de reclamações, essa é a premissa das operações. Relativamente às lojas, à loja *online*, eu não estou tão por dentro, sei que nós temos um departamento de *Customer Happiness*, onde existem

EST_EX_RC

EST_EX_CA

EST_EX_RC

MO_EP_RC

peças que estão dedicadas a falar com os clientes o mais depressa possível, sendo que são levantadas questões, mas não sei qual é o nível de esforço que é feito nessas tarefas, acredito que concetualmente a Parfois se preocupe bastante com a relação com o cliente, porque sabemos que vivemos disso, mesmo nós em ... , temos que trabalhar em loja para perceber o que interessa no fim do dia, são as operações e a relação com o cliente.

Entrevistador: Okay, muito bem. Para além do relacionamento com os clientes, como é que definem os vossos canais de comunicação e distribuição da vossa organização?

Entrevistado 1: É melhor ser a x ou o x a responder.

Entrevistado 4: Ou seja, queres que, para definir os canais de comunicação e de distribuição da nossa empresa, é isso?

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 1: Das redes sociais e esse tipo de coisas, marketing, comunicação?

Entrevistador: Sim, sim.

Entrevistado 4: Sim, eu aqui diria que neste momento o que está a acontecer é que a Parfois, está a tentar optar por uma estratégia em que todos os canais comunicam de forma uniforme e que transmitem a mesma imagem. Portanto, era o que estava a apontar, no site, na aplicação, nas redes sociais e que essa imagem está coerente com a empresa e com o produto da empresa e com o ambiente que se sente na loja e acho que cada vez mais isto é uma preocupação não é? Porque como o x estava a dizer, as coisas nas redes sociais, escalam muito não é? Por isso a empresa, acho que tem de ter uma imagem coerente, tem que transmitir os seus valores, mesmo no contacto com o cliente, seja na resposta da mensagem no *Instagram*, resposta a reclamações no site, tem que ser muito coerente e transmitir sempre a mesma imagem e por isso acho que é importante esta relação, ou seja, em que todos os canais sejam uniformes e acho que a Parfois está cada vez a dar mais importância a todos estes canais. x não sei se querias acrescentar.

Entrevistado 2: Não, acho que está.

Entrevistador: E vocês, por exemplo, relativamente aos canais de comunicação não costumam de fazer nenhum tipo de publicidade? Pronto para partilhar um pouco mais a loja e assim.

Entrevistado 4: Não sei se o que tu referes, por exemplo, pode ser *paid media*, por exemplo ?

Entrevistador: Sim, sim também.

MO_EP_CA

Entrevistado 4: Pronto, do que sei, que também não estou totalmente por dentro, mas a empresa faz *paid media*, ou seja, publicidade por exemplo paga no *Instagram*, mesmo no *Facebook* também, algumas coisas no *Google* também por causa da pesquisa, ou seja, para a pesquisa, quando pesquisamos por, como é que se chama?

MO_EP_CA

Entrevistado 2: SEO.

Entrevistado 4: É, pois, ou seja, quando pesquisas no *Google*, para apareceres com prioridade, desculpa que eu entretanto estava a falar e esqueci-me qual era a pergunta em concreto, ou seja, se fazemos publicidade não é?

MO_EP_CA

Entrevistador: Sim, sim.

Entrevistado 4: Era isso? Sim, pronto, ou seja a nível *online*, fazemos este tipo de publicidade.

Entrevistado 2: Sim, tal como as parcerias com as *influencers* também.

Entrevistado 4: Ah, certo, sim, há alguns eventos sim.

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistado 4: Sim, isto que o x está a dizer, fazemos alguns eventos que agora estão um bocadinho mais suspensos, mas fazemos alguns eventos com *bloggers*, com presença nas redes sociais alinhada com a nossa marca e nesses eventos, as *bloggers* fotografavam o produto, com o objetivo de partilhar nas suas redes, porque eram *bloggers* que tinham um público coerente com o *target* da marca, por isso também por aí era feita alguma publicidade, a nível de publicidade física, mais tradicional que também agora, acho que já nem é tão usual, nunca tivemos por hábito fazer.

MO_EP_CA

Entrevistado 2: *Mupis*.

Entrevistado 4: É, *mupis*, mesmo publicidade na televisão ou seja, a publicidade mais tradicional, nunca, nunca, a empresa nunca apostou muito nisso.

Entrevistador: Muito obrigada então, não sei se alguém quer acrescentar alguma coisa do que foi dito até agora.

Entrevistados: Não.

Entrevistador: Pronto. Muito obrigada pela vossa disponibilidade. Deste estudo, espera-se que possam ser produzidas proposições relevantes para lidar com os novos desafios e após a informação ser analisada, será então enviado um relatório sucinto com as conclusões retiradas.

