INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Transformação Digital nas Empresas Familiares – Calçado de Luxo – Caso Pedagógico

Carolina Isabel Seromenho dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:
Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2023

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A Transformação Digital nas Empresas Familiares – Calçado de Luxo – Caso Pedagógico

Carolina Isabel Seromenho dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:
Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2023

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
BUSINESS SCHOOL
A Transformação Digital nas Empresas Familiares – Calçado de Luxo – Caso Pedagógico
Carolina Isabel Seromenho dos Santos

Agradecimentos

Ao longo deste percurso académico fui comtemplada pela presença e apoio de pessoas especiais que contribuíram para o sucesso desta caminhada, onde aprendi e errei muito. A estas pessoas dedico esta dissertação de mestrado:

- À Professora Doutora Generosa do Nascimento, minha orientadora, um agradecimento muito especial pela ambição, confiança, incentivo e apoio ao longo deste caminho. Uma referência de profissionalismo, rigor e determinação ao longo deste percurso;

- Ao Professor Doutor Renato Pereira, meu co-orientador, agradeço o apoio prestado e incentivo à realização;

- Aos entrevistados que aceitaram participar neste trabalho, pela disponibilidade e interesse na temática analisada;

- À minha mãe, ao meu pai, ao Billy, aos meus avós e a toda a família por estarem sempre presentes e serem a minha rede de suporte;

- Por fim, a todos aqueles que se cruzaram neste caminho, direta ou indiretamente, e contribuíram para a realização deste trabalho.

Obrigada por terem feito parte deste caminho, eternamente grata.

Sumário

No contexto atual de digitalização e globalização, as empresas familiares de luxo, que atuam no mercado internacional, enfrentam desafios significativos. Estas precisam de equilibrar a família e negócio, preservar as tradições e serem reconhecidas como marcas de luxo. Contudo, a falta de estudos académicos sobre as empresas familiares, no âmbito nacional e internacional, e disciplinas dedicadas à Gestão das Empresas Familiares nas Universidades, é preocupante.

A transformação digital representa um desafio adicional para estas empresas, que muitas vezes estão pouco preparadas para essa mudança. Neste contexto, este trabalho visa abordar a transformação digital nas empresas familiares de luxo, fornecendo uma variedade de ferramentas, desde as mais simples até às mais complexas através da aplicação de um caso pedagógico. A abordagem proposta recorre às fases gerais de Schallmo *et al.* (2017) que envolve analisar a situação atual da empresa; identificar tendências/ inovações da concorrência no canal digital de comunicação, propor ações; avaliar a adequação ao modelo de negócio; oferecer recomendações de implementação e realizar uma análise crítica dos fatores relevantes para a transformação digital nas empresas familiares.

O caso pedagógico remete para uma empresa familiar de calçado de luxo português, na 2ª geração. A empresa enfrenta desafios tanto no âmbito familiar como no negócio, sendo a inovação, a transformação digital e a agregação da nova geração, pontos-chave. Embora seja fictício, a pesquisa é fundamentada na revisão da literatura e na análise documental realizada às consultoras e às empresas do mercado do calçado de luxo, nacional e internacional, familiares e não familiares.

Palavras-chave: transformação digital, empresas familiares, empresas não familiares, calçado de luxo

Classificação JEL:

M110 Gestão de Empresas Geral: Empresas Familiares, Marcas de Luxo

O332 Gestão da Inovação e P&D: Transformação Digital, Adaptação da Empresa, Benefícios e Impactos

Abstract

In the current context of digitalisation and globalisation, luxury family businesses operating in the international market face significant challenges. They need to balance family and business, preserve traditions, and be recognised as luxury brands. However, the lack of academic studies on family businesses, both nationally and internationally, and of courses dedicated to Family Business Management in Universities, is worrying.

The digital transformation represents an additional challenge for these companies, which are often poorly prepared for this change. In this context, this paper aims to address digital transformation in luxury family businesses by providing a variety of tools, from the simplest to the most complex ones through the application of a pedagogical case. The proposed approach draws on the general phases of Schallmo *et al.* (2017) which involves analysing the current situation of the company; identifying competitor trends/ innovations in the digital communication channel, proposing actions; assessing the suitability to the business model; offering implementation recommendations and conducting a critical analysis of the relevant factors for digital transformation in family businesses.

The pedagogical case refers to a Portuguese luxury footwear family business in the 2nd generation. The company faces challenges both at family and business level, being innovation, digital transformation and the aggregation of the new generation, key points. Although fictitious, the research is grounded on the literature review and documentary analysis carried out to consultancies and companies in the luxury footwear market, national and international, family and non-family.

Keywords: digital transformation, family businesses, non-family businesses, luxury footwear

JEL Classification:

M110 General Business Management: Family Businesses, Luxury Brands

O332 Innovation Management and R&D: Digital Transformation, Firm Adaptation, Benefits and Impacts

Índice

Agradecimentos v

Sumário vii

Abstract ix

Introdução 1

Capítulo 1. Caso 5

1.1. Apresentação do Problema 5

1.2. Enquadramento da Envolvente 6

1.2.1. Indústria do Calçado 6

1.2.1. Mercado do Calçado de Luxo 8

1.2.2. Mercado do Calçado de Luxo Português e Internacional 8

1.2.3. Análise da Concorrência 10

1.2.4. Entrevista às Consultoras 16

1.3. Caracterização da Organização 18

1.4. Questões 20

1.5. Documentos de Apoio 21

1.5.1. Documento de Apoio 1 – Receitas Mercado de Luxo do Calçado - Portugal 21

1.5.2. Documento de Apoio 2 – Canais de Venda no Mercado de Luxo do Calçado – Portugal 21

1.5.3. Documento de Apoio 3 – Quota do Mercado de Luxo do Calçado - Portugal 21

1.5.4. Documento de Apoio 4 – Receitas no Mercado de Luxo do Calçado – Europa 21

1.5.5. Documento de Apoio 5 – Canais de Vendas no Mercado de Luxo do Calçado – Europa 22

1.5.6. Documento de Apoio 6 – Quota do Mercado de Luxo do Calçado - Europa 22

1.5.7. Documento de Apoio 7 - Receitas no Mercado de Luxo do Calçado – Mundial 23

1.5.8. Documento de Apoio 8 – Canais de Vendas no Mercado de Luxo do Calçado – Mundial 23

1.5.9. Documento de Apoio 9 – Quota do Mercado de Luxo do Calçado - Mundial 23

1.5.10. Documento de Apoio 10 - Receitas no Mercado de Luxo do Calçado – Comparação Global 24

1.5.11. Documento de Apoio 11 - Guião de Entrevista – Consultoras 24

1.5.12. Documento de Apoio 12 – Organograma da Scarpa Balthazar 25

1.5.13. Documento de Apoio 13 - Árvore Genealógica da Família 25

Capítulo 2. Metodologia **27**
2.1. Amostra 27
2.2. Técnica de Recolha de Dados 27
2.3. Técnica de Tratamento de Dados 29

Capítulo 3. Nota Pedagógica **31**
3.1. Público-Alvo 31
3.2. Objetivos Pedagógicos 31
3.3. Revisão da Literatura 32
3.3.1. Empresas Familiares 32
3.3.2. Transformação Digital 35
3.3.2.1. Adaptação da empresa à Transformação Digital 37
3.3.3. Transformação Digital e Empresas Familiares 40
3.3.3.1. Benefícios da Transformação Digital nas Empresas Familiares 41
3.3.3.2. Impactos da Transformação Digital nas Empresas Familiares 43
3.3.4. Marcas de Luxo 45
3.3.4.1. Empresas Familiares de Luxo 47
3.3.4.2. Transformação Digital nas Marcas de Luxo 48
3.4. Plano de Animação 50
3.5. Questões de Animação 52
3.6. Resolução 52
3.7. Slides de Resolução e Folha de Cálculo 59
3.7.1. Anexo A – Recolha de Dados – Empresas Não Familiares e Familiares 59
3.7.2. Anexo B – Conceitos por Ordem - Empresas Não Familiares e Familiares 59
3.7.3. Anexo C – Supressão de Categorias e Inclusão na Inovação - Empresas Não Familiares e Familiares 60
3.7.4. Anexo D – Análise Esquemática dos Conceitos de 2º e 3º Ordem - Empresas Não Familiares e Familiares 60
3.7.5. Anexo E – Slides de Resolução 60
Conclusões **65**
Referências Bibliográficas **67**
Anexos à Nota Pedagógica **81**

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Modelo de Análise com Base no Guião de Entrevistas 28

Quadro 3.1. Plano de Animação 50

Índice de Figura

Figura 1.1. – Fundação “Dance pour la Vie” da Repetto 10
Figura 1.2.– Personalização dos modelos e as suas etapas na Santoni 11
Figura 1.3. – Página de identificação/ denúncia de falsificações 11
Figura 1.4. – processo criativo de Sophia Webster 12
Figura 1.5. – Descrição simplificada das características das Josefinas 12
Figura 1.6. – “Lachoix Studio” 12
Figura 1.7. – Divulgação das celebridades a usarem o calçado da Augustha 13
Figura 1.8. – Política de Sustentabilidade 14
Figura 1.9. – Árvore cronológica da empresa familiar Crockett & Jones 14
Figura 1.10. - Processo criativo e de fabrico do calçado Doucal’s 14
Figura 1.11. – Experiência imersiva da exposição de Manolo Blahnik 15
Figura 1.12. – Garantia de reparação da marca Jimmy Choo 15
Figura 1.13. – Projeto Financiado pela União Europeia 15

Introdução

Na indústria do calçado de luxo, embora a marca seja percebida como inovadora e criativa pelos consumidores (Okonkwo, 2009) e seja reconhecida pela sua presença internacional, esta tem dificuldade acentuada na incorporação da inovação devido, em grande parte, ao impacto adverso na própria marca, na tradição, na herança (Pantano *et al.*, 2018) e nos atributos que as distinguem das demais (Holmqvist *et al*., 2020). São marcas que, ao longo do tempo e de forma contante, têm vindo a conseguir justificar um preço superior, em relação ao mercado em que operam onde, muitas vezes, o criador/fundador da marca é valorizado, quase como um artista de arte, representando a identidade e o nome da marca (Vigneron & Johnson, 2004). Esta dificuldade de incorporação da inovação não acontece só nas empresas de luxo, mas também, segundo Todo Bom (2020), nas empresas familiares.

As empresas familiares, segundo o mesmo autor, diferem das empresas não familiares, de uma forma genérica, por serem constituídas por três sistemas originalmente distintos: a família, a empresa (negócio) e a propriedade, com objetivos e regras próprias para cada sistema. O grande desafio é satisfazer em simultâneo a família e a empresa. Estima-se que em Portugal mais de 70% das empresas sejam empresas familiares, representando 65% dos empregos nacionais e 50% das contribuições do setor privado para o PIB nacional (Associação das Empresas Familiares, 2022). Contudo, e tendo em conta a importância da transformação digital, uma análise realizada pela PwC (2021) refere que 69% das empresas familiares portuguesas acreditam que ainda têm um longo caminho na digitalização, 17% considera que a sua transformação digital está finalizada e 80% refere que a digitalização, inovação e tecnologia no curto prazo é a principal prioridade. Verifica-se ainda, nesse mesmo estudo, que os membros mais novos da família veem a tecnologia como um dos três fatores mais importantes e 64% consideram que essa é a vertente em que poderiam agregar maior valor. Para além disto, é verificado que, apesar da necessidade económica e social desta temática, existe carência de centros de investigação e escassez de disciplinas nas universidades nacionais que abordam a Gestão das Empresas Familiares.

Nas empresas familiares existem algumas alterações a ocorrer desde o aumento da intervenção das mulheres na empresa e na família, à maior utilização dos mercados de capitais, até à implementação das tecnologias ligadas à indústria 4.0; criando uma maior exigência nas qualificações dos membros da família nas áreas da inovação, da tecnologia e dos produtos financeiros; contando ainda, com uma crescente inclusão de quadros não-membros da família altamente qualificados (Todo Bom, 2020). Porém, diversos investigadores argumentam que as empresas familiares estão com dificuldade em incorporar as novas gerações e consideram que as empresas familiares são menos inovadoras do que as empresas não familiares e que, segundo Todo Bom (2020), estas tendem a ser conservadoras nas suas estratégias de investimento, incorporando, em regra geral, pouca inovação

nos seus projetos. Várias são as causas identificadas, na literatura, mas, de forma superficial, segundo, Duran *et al*. (2016), as características gerais que atrasam o processo da transformação digital nestas empresas familiares, são: a cultura da família, a dificuldade da tomada de decisão com uma visão a longo prazo, feita por elementos, quer família quer não família, excluindo o fundador com visão empreendedora, e o desejo de manter o controlo da gestão na posse da família ao longo das gerações.

Assim, a transformação digital pode ser um desafio para essas organizações ao terem de enfrentar diversos obstáculos desde: a criação de redes organizacionais informais (Kamalaldin *et al.* 2020), à rotatividade de funcionários (Seran & Bez, 2020) e à oposição de membros, quer da família como da não família, em diferentes níveis de tomada de decisão, até à mudança organizacional (Horváth & Szabó, 2019). Alinhar os interesses dos três sistemas com os desafios da transformação digital e ser uma empresa de luxo é, um desafio acrescido. As empresas de luxo apresentam características semelhantes às empresas familiares, por exemplo, de acordo com o estudo de Carcano *et al*. (2011), estas empresas de luxo são influenciadas pela história e pelas memórias da família que impactam significativamente o negócio, funcionando como uma vantagem competitiva perante os concorrentes, através de recursos intangíveis. Para além disso, estão focadas nos resultados económicos e financeiros a longo prazo devido à dificuldade de ter uma marca reconhecida no mercado a curto/médio prazo; o nome da marca está, muitas vezes, associado ao próprio fundador e mantêm um relacionamento de longo prazo com os colaboradores, de forma a terem um grupo coeso de pessoas envolvidas na cultura tanto da organização, como da família e que, assim, haja a transmissão de conhecimento e *know-how* de geração em geração. Contudo, a transformação digital nestas empresas é uma necessidade, em muitos dos casos, desde a vontade do negócio gerar mais valor (Pagani & Pardo, 2017) até, contribuir para a sobrevivência da empresa no mercado, pelo aumento da concorrência (Verhoef *et al.,* 2021) ou, existir uma adaptação à mudança no comportamento do consumidor (Kannan & Li, 2017). Isto, pode ainda, resultar de fatores externos à empresa que contribuíram para o desenvolvimento acentuado de novas práticas organizacionais, um exemplo recente foi a pandemia do Covid-19 (Belhadi, 2020). É assim, importante ter como questões de partida os impactos, os benefícios e a aplicação da transformação digital nas empresas familiares e mais concretamente, nas marcas de luxo.

Na revisão da literatura com suporte a diversos artigos analisados, a transformação digital pode-se definir como uma mudança organizacional pela incorporação de tecnologias digitais, no desenvolvimento de negócios (Verhoef *et al*., 2021) assumindo um papel central na criação de valor, na melhoria da empresa (Vial, 2019) e na renovação contínua da gestão estratégica (Warner & Wäger, 2018), alterando a forma como as empresas operam e agregam valor aos seus clientes (The Enterprisers Project, 2016), assumindo como o "gatilho" para a criação de modelos de negócios completamente disruptivos (Bouncken *et al.,* 2019 & Vial, 2019) redefinindo tanto os mercados como

as organizações, tornando as vantagens competitivas menos significativas. Contudo, estas transformações, exigem que as empresas estejam preparadas para as mudanças organizacionais e predispostas para o risco (The Enterprisers Project, 2016), isto porque pode, assim, gerar resultados tanto positivos como negativos para as organizações como, para a sociedade (Vial, 2019).

O objetivo geral será analisar, identificar e apresentar práticas simples para a incorporação da transformação digital nas empresas familiares de luxo e, o objetivo específico será elaborar um caso pedagógico com base nos desafios e nas oportunidades das empresas familiares na incorporação da transformação digital e propor um plano de transformação digital. Para isso, desenvolver-se-á uma análise de *benchmarking* às marcas de luxo portuguesas e internacionais, quer empresas familiares quer não familiares, com a finalidade de identificar as melhores estratégias das empresas. Será ainda, realizada uma análise comparativa de posicionamento entre elas e aplicar-se-á as fases gerais de Schallmo *et al*. (2017) para a criação do plano de transformação digital. Nas empresas familiares é necessário compreender a realidade dos três sistemas (família, empresa e propriedade), como eles interagem entre si e as especificidades a ter em conta na implementação da transformação digital.

Desta forma, a estrutura do presente trabalho seguirá numa primeira análise: a apresentação do caso com a apresentação do problema; enquadramento da envolvente; caracterização da organização; questões e documentos de apoio. No capítulo seguinte, as notas pedagógicas com o público-alvo; objetivos pedagógicos; revisão da literatura e metodologia. Terminando com as ferramentas de análise; o suporte de animação e a conclusão.

Na revisão da literatura realço para o conceito de riquezas socioemocionais - Gomez-Mejia *et al.*, 2015 - por vezes, estas empresas, desvalorizam projetos economicamente viáveis, entre eles a transformação digital, com o objetivo de manter e alcançar fatores socioemocionais (Kammerlander & Ganter, 2014 e Liu *et al*., 2023), dificultando as decisões estratégicas, a diversificação de tecnologia usada (Berrone *et al*., 2012) e, até mesmo, podem causar a desvalorização dos colaboradores/*stakeholders* não-família (Kellermanns *et al.*, 2012). Para além disso, é de reforçar que segundo, Groote *et al.* (2022), estas empresas têm "capitais" diferenciadores das demais que, podem ser usados para auxiliar as empresas familiares nos desafios num ambiente de transformação digital, são eles: capital histórico familiar, capital de risco familiar e capital colaborativo familiar. Por fim, o destaque vai para o benefício da transformação digital nas empresas familiares, segundo Correani *et al.* (2020), pode contribuir para melhorar o desempenho competitivo das empresas familiares de diversas formas: no apoio da melhoria contínua, na transparência de informação, na relação com o cliente, na criação de processos de inovação mais curtos, na sustentabilidade de recursos, na redução das barreiras, no controlo de *stock*, e na utilização de fluxos de dados contínuos oportunos e confiáveis para a tomada de decisão.

Concluindo, todo este trabalho, contribui para o desenvolvimento da academia em diferentes temáticas importantes da atualidade - empresas familiares; marcas de luxo; transformação digital - e como estas temáticas se fundem e potenciam valor e desafios em diferentes áreas.

Capítulo 1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

As empresas familiares, ao contrário das empresas não familiares, de forma simplificada, têm um desafio suplementar, satisfazer a família e a empresa. Conferindo-lhes características próprias e valorizadas por muitos clientes, principalmente nas marcas de luxo onde, a tradição da marca, a qualidade e o fundador/criador, justificam um preço superior em relação ao mercado. E para além disso, são marcas, tal como as empresas familiares, têm dificuldade em incorporar a inovação, essencialmente, por colocar em causa a sua identidade. Os desafios unem-se entre as empresas familiares e as marcas de luxo e paralelamente a isto, as empresas familiares de luxo competem a nível internacional, onde as exportações superam, na grande maioria, as vendas nacionais.

O caso pedagógico apresentado pretende elucidar para a importância de as empresas familiar poderem adotar ações simples e eficazes de transformação digital que irão permitir adaptar o negócio às práticas de digitalização, tanto a nacional como internacional e, envolvam e aproveitem as gerações mais novas nessa mudança.

Mais concretamente, pretende-se que sejam analisados os desafios e as vantagens de uma empresa familiar, com características muito próprias - por envolver uma família, um negócio e uma propriedade – na incorporação de práticas de transformação digital num setor de luxo marcado pela tradição, criatividade e internacionalização dos produtos e serviços. Ora, desta forma, a análise será focada no canal de comunicação *online* da marca, por neste estar disponível diversa informação da família, dos produtos, das lojas e das características adicionais que auxiliam na experiência de compra do cliente e o fidelizam à marca. Esta análise, com base nas fases gerais de Schallmo *et al*. (2017), consistirá na análise da concorrência e na identificação de fatores semelhantes e diferenciadores que podem ser incorporados no seu *website*, de modo que a mesma esteja alinhada com a indústria internacional, mas, ainda assim, se consiga destacar. Paralelamente a isto, serão analisadas as ações que podem ser implementadas a nível organizacional para que, a mudança seja parte da cultura da empresa, desde ações mais simples a ações mais estruturais. Incentiva-se ainda, a apresentação da sugestão de implementação e a análise crítica tanto das práticas diferenciadoras implementas pela concorrência com suporte à literatura como, uma análise crítica aos fatores importantes a serem considerados aquando da implementação da transformação digital nas empresas familiares.

Assim, o caso remete para a predisposição do sucessor em incorporar a transformação digital na empresa familiar, mas com algumas dificuldades de aceitação por parte da família e de colaboradores mais antigos. Refere-se ainda o afastamento e o desinteresse da geração mais nova no negócio da família.

1.2. Enquadramento da Envolvente

O enquadramento da envolvente irá auxiliar na identificação e avaliação de diversos fatores externos, desde tendências, oportunidades a ameaças que afetam o seu desempenho e que muitas vezes não conseguem ser controladas pelas mesmas. Enaltecendo asssim, a importância desta temática, quer a nível nacional como internacional.

1.2.1. Indústria do Calçado

De acordo com os dados mais recentes, Banco de Portugal (2021), na indústria do calçado para todas as dimenões das empresas, verificou-se a criação de 51 empresas e 185 baixas. Em 2022, o setor do calçado exportou 2 009 milhões de euros, um crescimento de 20,2%, e importou calçado no valor de 706 milhões de euros (APICCAPS, 2022a). O mesmo artigo refere que Portugal está a crescer nos principais mercados, como a "Alemanha (crescimento de 11,7% para 433 milhões de euros), França (mais 15% para 384 milhões de euros) e Países Baixos (mais 25% para 306 milhões de euros)".

Em termos de autonomia financeira, segundo o Banco de Portugal representa o rácio entre o capital próprio e o ativo e reflete a proporção, neste caso, do setor que é financiado por capitais próprios, em 2021, foi 40,8%, um aumento de 0,6% em relação ao ano transato. Os financiamento e os seus custos também diminuíram de um ano para o outro, o primeiro passou de 26,1% para 25,4% e o segundo 2,4% para 2,3%.

Por outro lado, a indústria do calçado tem sido alvo de vários fundos de apoio em diversas vertentes, principalmente no desenvolvimento de inovação, impulsionada fortemente pela condições causadas no período pandémico que veio acelarar essa necessidade e, em 2022, dispunha de 8,5 milhões do programa Compete para a promoção externa (Pinto, 2022). Apresenta ainda, fundos para a promoção da sustentailidade na indústria, indo de encontra com as tendências internacionias (Lusa, 2022). Para além dos fundos do Compete 2020, por exemplo o projeto *PT Leather in Design* (Compete2020/PTLID, 2022), também existem: Norte 2020 (Norte 2020, 2021), Portugal 2020, PRR (Castro, 2022) e Fundo Europeu da União Europeia de Desenvolvimento Regional (APICCAPS, 2022c). Para além disto, as empresas portuguesas têm marcado presença nas principais feiras internacionais, como: MICAM, MIPEL, Lineapelle, com o objetivo de marcarem a sua presença e reconhecimento internacional.

Em termos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Coorporativa, o objetivo, segundo o Comissário Europeu do Ambiente, Oceanos e Pescas, citado em APICCAPS (2022d), é criar um setor mais verde, tanto para a economia portuguesa como europeia. Assim, cento e vinte empresas de calçado assinaram, a 24 de fevereiro de 2023, o protocolo *Portuguese Shoes Green Pact* com o APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) e com o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), com o objetivo de

monitorizarem os seus impactos ao longo de cada etapa da cadeia de valor, desde o *design* do produto até ao uso de energia, a embalagens e, todas as outras etapas importantes no fabrico do calçado.

No Norte, segundo o Comissário, estão presentes "mais de 1 900 empresas que oferecem postos de trabalho a mais de 40 000 pessoas. Estes números fazem desta região uma das mais empregadoras entre a indústria de moda europeia", nas últimas quatro decádas, teve necessidade de reinventar-se muitas vezes para conseguir adaptar-se às mudanças globais e, mesmo assim, " não se limitou a sobreviver. Prosperou. E fê-lo porque se focou em qualidade e no investimento em novas tecnologias".

Por outro lado, e tendo em conta a importância da inovação para este setor, o CTCP e o CATIM (Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica), distinguem as três empresas do setor que, no âmbito Prémio *MetalShoe FabLab Inovação*, apresentam, no concurso, as melhores iniciativas e/ou as ideias mais inovadoras, desde: "projetos alusivos à customização de couro, com recurso a tecnologias de impressão laser, impressão UV e impressão 3D e à criação de uma biqueira para calçado de segurança com material ecológico e 100% reciclável" (APICCAPS, 2022c). A indústria do calçado português tem como ambição ser uma referência internacional, através da modernização dos processos à criação de novos produtos robotizados e automatizados, até à utilização de *softwares* de gestão e de controlo de produção, tendo em conta a sustentabilidade do processo. Isto será possível através da criação da nova "fábrica do fututo" – O FAIST - Fábrica Ágil, Inteligente, Sustentável e Tecnológica, um investimento de 50 milhões de euros, no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência (APICCAPS, 2023).

Em termos de previsão para 2023, na apresentação do Novo Plano Estratégico da APICCAPS, Luís Onofre, refere vários fatores que originam um clima de incerteza na indústria para o presente ano, desde "a escassez de mão-de-obra qualificada, o rápido e substancial aumento dos custos de produção, a emergência de novos canais de distribuição, a firmação de novos concorrentes, as alterações nas preferências dos consumidores, a incerteza sobre a evolução do consumo ou a disrupção nas cadeias de abastecimento internacionais" (APICCAPS, 2023). Pedro Castro, CEO da Aloft, empresa de referência na produção e desenvolvimento tecnológico de solas de calçado português, refere neste mesmo artigo que existem motivos de preocupação em relação à "incerteza sobre a economia europeia e a indefinição quanto às questões geopolíticas", desde a guerra na Ucrânia, ocorreu um aumentou do preço da matérias-primas e da energia à subida da inflação que diminui o poder de compra. O mesmo, acredita que a Europa poderá se destacar neste mercado se assumir risco e tiver a motivação de enfrentar os desafios da transformação, através "de reinventar o seu tipo de produção, através de investimentos em modernização de equipamentos, de formação dos seus quadros para novas tipologias produtivas e por liderança nos temas dos bio e eco materiais".

1.2.2. Mercado do Calçado de Luxo

O mercado de luxo do calçado é um segmento da indústria de calçados que se foca em produtos de alta qualidade e preços *premium*. Estes calçados são geralmente feitos com materiais de alta qualidade e são produzidos com técnicas de fabricação inovadora e especializada, vendidos em lojas físicas diferenciadoras como, também, em lojas online de luxo.

Além disso, o mercado de luxo de calçado também inclui calçados feitos à mão, como mocassins e sapatos Oxford, que são produzidos por artesãos altamente qualificados e vendidos a preços ainda mais elevados. É de realçar que, este é um segmento em constante crescimento, com consumidores dispostos a pagar pelo *status* e qualidade associados a esses produtos. No entanto, devido ao seu alto preço, esses calçados são geralmente comprados por consumidores com alto poder aquisitivo.

1.2.3. Mercado do Calçado de Luxo – Português e Internacional

O mercado de luxo, não só em Portugal como a nível internacional, é marcado por tendências e caracterizado pelo seu trabalho contínuo no desenvolvimento das marcas, na oferta de produtos inovadores e de qualidade como também, na relação que estabelecem com o cliente, desde o atendimento personalizado na loja, até aos benefícios pós-venda e fidelização, como em termos de sustentabilidade. Por exemplo, em termos de inovação e personalização, Louis Vuitton permite que o cliente personalize os seus sapatos com estapagens a quente ou pinturas à mão.

Em termos de responsabilidade corporativas das marcas, esta têm ganho mais impacto na tomada de decisão dos consumidores, em 2021, segundo dados da BCG (2022), cerca de 60% dos clientes de luxo disseram que analisavam a responsabilidade corporativa das marcas que compravam, em comparação com apenas 45% em 2013. E, para além disso, referem que as marcas de luxo têm um certo grau de responsabilidade pelo progresso social e ambiental. De acordo com Laurent Boillot, referenciado no mesmo estudo "presidente e CEO da Hennessy e o recém-eleito presidente do Comité Colbert (uma associação das principais marcas de luxo com sede em França), o objetivo do luxo é "preservar, desenvolver e transmitir às gerações futuras"". Atualmente, verifica-se algumas iniciativas das marcas em direção a esta nova tendência como na criação de várias estratégias, desde parcerias, lançamento de novos produtos, a aquisições, para fortalecer a sua posição no mercado. Em novembro de 2019, o grupo Prada assinou um acordo de Empréstimos Vinculados à Sustentabilidade com o Grupo Crédit Agricole. Caso a Prada atinjisse as metas de sustentabilidade, isso faria com que as taxas de juros de um empréstimo de sustentabilidade a 5 anos, de 50 milhoes de euros, fossem reduzidas.

Outras tendências identificadas pelo *Request Sample Brochure - Luxury Goods Market Size & Share | Global Report [2020-2027]*, referem que o crescimento do mercado de luxo de produtos para género feminino será em: cosméticos, perfumes, malas, relógios, colares, brincos e pulseiras e, para o género masculino em: camisas de marca, óculos e relógios. Por fim, outras tendências serão o aumento das

compras *online* e o desenvolvimento das experiência dos consumidor em loja, sendo que o canal físico, mais precisamente as lojas físicas, continuarão a superar as vendas do *online*.

Para além disto, existem alterações significativas a ocorrer nos mercados de luxo, segundo BCG (2022), "o mercado de segunda mão cresceu duas vezes mais rápido que o mercado de primeira mão, impulsionado pelas gerações mais jovens (83% dos entrevistados da Geração Z disseram que estariam dispostos a possuir roupas temporariamente). O mercado de luxo de segunda mão foi estimado em cerca de € 33 bilhões em 2021 e deve ultrapassar € 50 bilhões até 2025." Isto poderá prejudicar o mercado de luxo "tradicional", uma vez que estes produtos são vendidos a um preço inferior. É de saliantar ainda que, paralelamente a isto, estão as falsificações constantes de produtos destas marcas de luxo, dificultando ainda mais o mercado de luxo "tradicional".

Em 2019, este mercado representava 5% do PIB português, de acordo com MyBroker (2019). De acordo com o Documento de Apoio 1, as receitas do mercado do calçado de luxo no ano 2023 (até março) irão aumentar em relação ao ano anterior, tanto em Portugal como na Europa (Documento de Apoio 4), sendo a previsão de subida acentuada para 2023 e crescimento até 2028. Em termos de canais de distribuição, o canal *online* continuará a aumentar de forma gradual até 2025, em Portugal, na Europa e a nível Mundial (Documento de Apoio 2,5 e 7).

As marcas com uma maior quota de mercado são, em 2022: os grupos Kering e LVMH, cada um com 20% mas 35% é dominado por várias marcas, não existindo um *player* dominante do mercado português (Documento de Apoio 3). A nível europeu, os grupos Kering (15%) com, por exemplo, as marcas Gucci e Balenciaga, LVMH (20%) - nomes como: Louis Vuitton e Christian Dior, e outros com 45% do mercado (Documento de Apoio 6).

A nível mundial as receitas continuam a aumentar, de 2022 para 2023, será um aumento de cerca de 4% (Documento de Apoio 7). O canal de distribuição também aumentará e as marcas com maior quota de mercado são: LVMH (20%) e 40% de outras marcas (Documento de Apoio 9). Os Estados Unidos, China e Japão dominam o mercado em termos de receitas mundiais (Documento de Apoio 10), tudo dados atualizados em março de 2023.

Lider Magazine (2022), refere que em 2021, no período da pandemia, foi registada uma diminuição no número de novas "aberturas de lojas dedicadas ao segmento de luxo na América do Norte, Ásia, e Europa". Contudo, na China, abriram 55% do total das novas lojas, a nível mundial, de retalho de luxo e no Médio Oriente, as marcas de luxo representaram 92% das aberturas de novas lojas.

O Dinheiro Vivo (2022), refere que "a procura crescente das gerações Z e Y será responsável por 35% das vendas nos próximos 5 anos" e segundo BCG (2022), "dois terços do crescimento do setor de bens de luxo entre 2021 e 2025 ocorrerá fora da Europa e dos Estados Unidos", sendo que os Estados Unidos, atualmente, dominam o mercado (Documento de Apoio 10).

Dados apresentados pela BCG (2022), apontam que o mercado de luxo indiano, pelo crescimento populacional e pela crescente urbanização, poderá vir a ter um forte crescimento e atinja os US$ 3,7 bilhões, até 2026. No entanto, ressalvam que o contexto ambiental e geopolítico atual estão a forçar as empresas de luxo a reavaliar os riscos da globalização e garantir que as cadeias de suprimentos sejam ágeis o suficiente para se adaptarem rapidamente a um ambiente cada vez mais incerto.

1.2.4. Análise da Concorrência

Com o objetivo de analisar as diversas empresas no mercado e obter uma ampla análise das práticas inovadoras e diferenciadoras são apresentadas dezassete empresas de luxo do setor do calçado, tanto nacionais como internacionais, com uma breve introdução sobre cada uma.

A nível nacional, não familiar e calçado de luxo exclusivamente feminino: Lachoix; Unreal Field; Ballūta; Augustha; Sarah Maier e Josefinas e calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Christian Louboutin. A nível nacional, familiar e calçado de luxo exclusivamente masculino: Carlos Santos Shoes e calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Luís Onofre.

A nível internacional não familiar e calçado de luxo exclusivamente feminino: studio chofakian e sophia Webster e calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Santoni; Repetto. A nível internacional, familiar e calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Tricker's; Jimmy Choo; Manolo Blahnik e Crockett & Jones.

Optou-se por destacar os pontos diferenciadores de cada uma delas e, serão apresentadas primeiro as empresas não familiares e depois as empresas familiares, por ordem crescente de fundação.

As empresas não familiares analisadas são: Santoni; Christian Louboutin; Sophia Webster; Josefinas; Ballūta; Lachoix; Unreal Field, Augustha e Sarah Maier.

A Repetto, fundada em 1947, comercializa, através das suas lojas física e *online*, calçado para mulheres, homens e crianças como também, acessórios e roupa desportiva. Na sua página de *website* remetem para a possibilidade de personalizar o calçado com a incorporação de uma letra “A” no calcanhar do sapato ou de uma frase ou nome por dentro do sapato. Nessa mesma página descrevem de forma sucinta o trabalho feito pelos artesões e sobre o *atelier* criativo. Noutra página, é descrito a história da marca e das principais datas; descrição das campanhas feitas com entrevistas a diferentes partes; peças icónicas; notícias da marca. Por fim, remetem para a fundação (figura 1.1.), que criaram, com o objetivo de apoiarem escolas de dança, que incentivam a educação e reabilitação de crianças através



Figura 1.1. - Fundação “Dance pour la Vie” da Repetto

da expressão artística, em países com dificuldades económicas, fornecendo equipamentos a estas escolas.

Santoni foi fundada em 1975 por Andrea e Rosa Santoni. No início, todos os sapatos masculinos da marca eram produzidos na sua própria oficina e atualmente, a fábrica tem mais de 15 000 metros quadrados e produz também sapatos femininos para as vinte e três lojas físicas espalhadas pelos vários continentes.

No seu *website*, para além da *newsletter*, têm uma página dedicada à personalização dos modelos (figura 1.2.) consoante as necessidades do cliente final, todo o processo está descrito na sua página; descrição do que a marca "é"; têm ainda disponível o relatório de Sustentabilidade e o Código de Ética, parcerias com indústrias diferentes do calçado; serviço de arranjos e uma academia de aprendizagens, de forma a perpetuar o conhecimento da fabricação do calçado, com a possibilidade de ficarem a trabalhar na empresa.

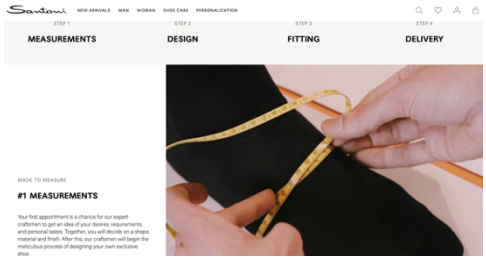


Figura 1.2. - Personalização dos modelos e as suas etapas na Santoni

Christian Louboutin, abriu a sua primeira loja em 1991, em Paris. Hoje, tem calçado tanto feminino como masculino, para adultos como para as crianças, produtos de beleza e acessórios para animais. É considerado um dos *designers* de moda mais influentes e reconhecido pela sola vermelha dos sapatos de salto alto. A marca é uma das mais valiosas na indústria da moda.

O *website* da marca tem toda a oferta disponível, sugestões de presentes, a descrição detalhada da história da marca e do criador de forma original, com imagens a acompanhar o texto (figura 1.3.), o processo de fabrico, disponibiliza *newsletter* com as últimas atualizações da marca, uma descrição geral de conselhos de utilização e celebridades a usarem os seus sapatos recentemente. Para além disso, restauram a sola vermelha, sugerem sapateiros e têm uma plataforma de identificação/denúncia de falsificações.

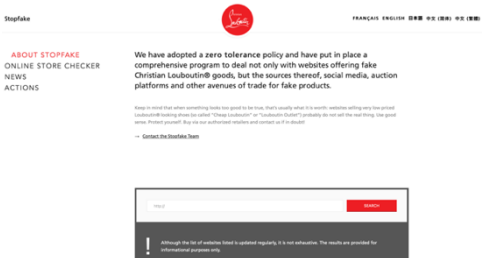


Figura 1.3. - Página de identificação/ denúncia de falsificações

A marca britânica, Sophia Webster, começou por ser exclusivamente de acessórios de luxo em 2012, reconhecida internacionalmente pelos seus "designs únicos, criativos e edificantes". Obteve diversos prémios, sendo o mais importante obtido em 2016 - 'Vogue Fashion Fund' – onde foi a primeira *designer* de calçado a ser reconhecida com este prémio. Esta, tem uma extensa oferta de calçado, bem como diversas linhas "Bridal, Handbag e Mini". Já colaborou com diversas marcas como: Puma, Barbie, Coca Cola, J Crew, Alex Monroe e o próprio herói de sapatos de Sophia, o Sr. Patrick Cox. No seu *website* simples, tem o processo criativo até ao modelo final e história por detrás (figura 1.4.), a disponibilização de um cartão presente; notícias sobre a marca

Sophia estreou sua primeira coleção 'Upcycled' em janeiro de 2020, reinventando e reutilizando os materiais excedentes das temporadas passadas para criar sapatos. No mês seguinte, lançou 'Extended Sizes', com uma seleção dos principais modelos até um tamanho de EU46, sendo assim a primeira marca de calçados de luxo a apresentar esses tamanhos amplamente inclusiva. Um ano depois, através da primeira coleção cápsula apoiou a instituição Butterfly Conservation. Para além disso, no seu website disponibiliza um cartão presente, as principais notícias da marca e apresenta conselhos de utilização por modelos.

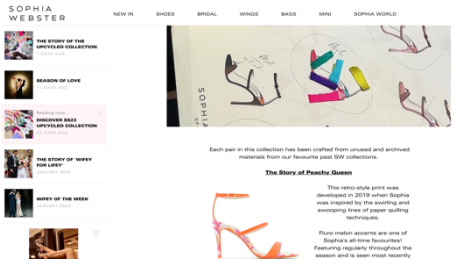


Figura 1.4. – Processo criativo de Sophia

A Josefinas, fundada em 2013, sem loja física própria, é uma marca de calçado feminino, acessórios e malas, com reconhecimento tanto nacional como internacional. O seu *website* destaca-se pela simplicidade, desde a descrição resumida da sua origem, há indicação daquilo que acreditam (figura 1.5.), estão também no programa nacional e internacional, mas sem informações específicas; têm ainda alguns vídeos do processo de criação feito pelos artesões, tão valorizados pela marca e um blogue com informações diversas. Estão presentem em programas de financiamento.



Figura 1.5. – Descrição simplificada das características das Josefinas

A Ballūta, nome de uma marca de calçado de luxo, fundada em 2017, por um casal português. A marca tem o compromisso de "criar calçado de luxo de uma maneira bonita e sustentável", respeitando os animais, a natureza e as pessoas. Numa fábrica familiar, em São João da Madeira, são criados "modelos trans-sazonal e atemporais, combinando tecnologia inovadora e materiais alternativos", utilizam um revestimento feito de sementes de cereais e alguns saltos são feitos de cortiça revestida de madeira e outros também têm madeira sólida, "garantindo sempre o conforto, a durabilidade e a boa aparência do calçado". A marca, em 2018, foi selecionada para a maior feira de calçado do mundo, Emerging Designers da MICAM, sendo uma das doze presentes no evento. Atualmente estão sediados em Lisboa, mas não tem loja física, contudo, enviam os seus produtos para todos os continentes.

Lachoix, é uma empresa não-familiar de calçado feminino, fundada em 2018. Fátima Carvalho criou a marca com o objetivo que esta, para além da alta qualidade dos sapatos, fosse um "estilo de vida que redefine o essencial do calçado feminino", são sapatos planos, mocassins e chinelos, e distingue-se pela qualidade dos materiais que usam (o consumidor pode informar-se da qualidade de cada componente usado para o fabrico, no website da marca), considerando ser essa a visão de



Figura 1.6. – "Lachoix Studio"

sustentabilidade, “um produto que dure gerações”. A sede da marca é em Lisboa. Em comparação com as outras marcas, a Lachoix tem um estúdio “Lachoix Studio” (figura 1.6.) criado com o objetivo de ser o local de criação das novas coleções, mas o local onde os clientes podem fazer parte desse processo criativo e inspirar-se com as diversas referências, fazem também, nesse espaço, *workshops* e eventos. Para além disto, este local pode ser alugado para um evento alinhado com as necessidades do cliente.

Na Unreal Field, criada em 2019, sem loja física, é uma marca de calçado feminino que combina o design inovador com o artesanato local com um *design* inovador, todos os modelos são feitos à mão por gerações de empresas familiares de fabricantes portugueses. Esta marca realça o poder da mulher e a diminuição do impacto negativo no meio ambiente, através da utilização 50% dos materiais sustentáveis (80% até 2028), as coleções são lançadas com uma pré-encomenda de forma a antecipar a produção e a redução de desperdício e, são coleções com uma produção limitada. Para além disso, disponibilizam no seu *website* um Relatório de Impacto da Sustentabilidade, a sua história, um blog com notícias diversas e para além disso, estão presentes em programas de financiamento europeu.

Augustha, fundada em 2019 por Mónica Amaral, sem loja física, a marca de calçado feminina não-familiar, com todos os seus sapatos feitos à mão em Portugal a partir de couro de alta qualidade, “une a nostalgia do artesanato local com a linguagem do luxo moderno”. Tem uma página dedicada às celebridades (figura 1.7.) que já usaram a marca, mais precisamente as de Bollywood. Atualmente, pretende alcançar plataformas *online* como: “Farfetch, MyTheresa ou Net-a-Porter” e países com elevado poder de compra – “Médio Oriente, os Países Baixos, França, Itália e Estados Unidos” - e ter lojas físicas nas principais capitais mundiais (Pinto, 2021). Para além disso, está presente em programas de financiamento.

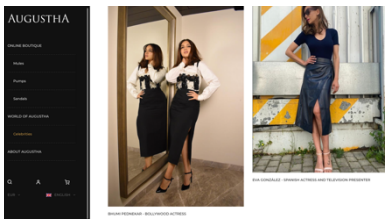


Figura 1.7. – Divulgação das celebridades a usarem o calçado da

Sarah Maier, marca criada em 2020, de calçado feminino, sem loja física, fabricada à mão em Portugal. Mesmo antes de ser lançada, já era uma marca com clientes, distingue-se pelo seu salto alto em triângulo e pela atenção aos pormenores. Os interiores dos sapatos são forrados a pele, e alguns modelos são utilizados componentes mais ecológicos. No *website* descreve a sua história de forma simples e apresenta algumas imagens da feira onde este presente.

Por fim, foram analisadas as empresas familiares: Tricker's; Crockett & Jones; Carlos Santos Shoes; Doucal's; Manolo Blahnik; Jimmy Choo e Luís Onofre.

Tricker's, fundada em 1829, a mais antiga sapataria na Grã-Bretanha, de propriedade da família fundadora, com o compromisso de fazerem sapatos e botas de excelente qualidade, tanto para mulheres como para homens. Todo o processo é feito do início ao fim na fábrica da família e os artesãos continuam a seguir as técnicas tradicionais. No seu *website* destaca-se a secção de

aconselhamento no cuidado a ter com cada material usado no sapato comprado, com a descrição e um vídeo a acompanhar o texto. Para além disso, referem todo o processo de fabrico, os materiais usados, as pessoas que contribuem para o sucesso da marca e a preocupação com a sustentabilidade (figura 1.8.), apresentando uma política de sustentabilidade com os valores sociais, económicos e ambientais, bem como a economia circular e todos os processos que utilizam para alcançar os seus objetivos, alguns destes temas apresentam vídeos de entrevistas com responsáveis das áreas.

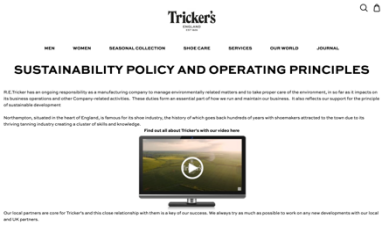


Figura 1.8. – Política de Sustentabilidade da Tricker's

A empresa Crockett & Jones fundada em Inglaterra, em 1879, é uma empresa familiar, especializados na fabricação de calçado de alta qualidade, masculino, feminino e acessórios, feitos à mão. Apresenta uma loja *online*, lojas físicas próprias e vende também, noutras lojas parceiras. O destaque vai para a descrição dos acontecimentos ao longo das diferentes gerações, com divisão clara entre elas, com datas dos principais acontecimentos, curiosidades, imagens e árvores genológica (figura 1.9.). Para além disso, disponibiliza um serviço de personalização, para botas, sapatos ou chinelos, ao cliente final e com um serviço de qualidade verificado pelo próprio diretor administrativo ao longo do processo. Apresenta também os cuidados a ter com cada produto, com vídeos ilustrativos que o cliente pode aplicar nos seus produtos. Para além disso, todo o processo de fabrico é detalhado com a incorporação de vídeos ilustrativos das fases do processo; têm ainda uma secção de artigos com clientes convidados ou profissionais da empresa e fazem a reparação do calçado.

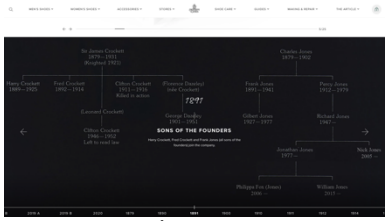


Figura 1.9. – Árvore cronológica da empresa familiar Crockett & Jones

Carlos Santos Shoes, é uma marca de calçado português, fundada em 1942, dedicada ao calçado exclusivamente para homem, com a possibilidade de aquisição de alguns acessórios complementares. Não tem lojas próprias, vende em lojas parceiras. Remete para a importância da família e a sua sucessão, através de um *site* simples. Tem ainda o seu *blog*; a descrição dos diferentes modelos disponíveis; notícias nos *media* e está presente em programas de financiamento.

Doucal's, empresa italiana familiar, desde 1968, comercializa calçado de luxo masculino e mais recentemente diversificou o seu negócio para o calçado feminino. Inicialmente, no *website*, é apresentado um vídeo exemplificativo do trabalho criativo do processo de fabrico (figura 1.10.), juntamente com o reforço da importância do conhecimento ser passado ao longo das gerações e ainda, a possibilidade do consumidor analisar a especificidade e a qualidade de cada componente. Apresenta também a importância dos filhos na continuação do sucesso da empresa e na inovação dos modelos que implementaram. Para além disso, apresenta o esboço do seu local de fabrico, desde a casa criativa à



Figura 1.10. - Processo criativo e de fabrico do calçado Doucal's

logística, até mesmo à casa da família nessa propriedade, referida pela mesma como sendo uma vantagem em ter tudo junto e interligado, com a possibilidade de expandir. Têm também um museu com peças e esboços e, uma área dedicada à tecnologia, com os processos tecnologias que têm vindo a implementar e os correspondentes objetivos.

A Manolo Blahnik International Limited foi fundada em 1970, em Londres, atualmente tem mais de 300 postos de venda. Por ano, têm quatro coleções femininase uma coleção masculina. O fundador, cria sozinho a coleção e esse processo é explicado em texto e em vídeo, no *website* da marca. Tem ainda, uma parte da biografia do fundador, Manolo Blahnik. Os arquivos da marca estão disponíveis através de uma experiência imersiva através de uma visita virtual (figura 1.11.). Para além disso, referem a importância do jardim para o "artesão", como o fundador gosta de ser chamado, com a disponibilização de visitas virtuais. Além do mais, disponibiliza esboços selecionados, receitas de *cocktails*, diversos pratos de cozinha, sugestões de livros e filmes e uma *newsletter*. A marca apoia diversas iniciativas e instituições, das mais diversas áreas.



Figura 1.11. – Experiência imersiva da exposição de Manolo Blahnik

Jimmy Choo, fundada em 1996, foi um dos primeiros a ter sapatos e bolsas em Hollywood, atualmente conta com mais de 200 lojas por todo o mundo e está presente na Bolsa de Valores de Nova York. Os sapatos femininos são o centro da oferta, mas também têm uma diversidade de artigos desde cachecóis, óculos, a sapatos masculinos. Cada artigo é acabado à mão por artesões e pode ser personalizado. O serviço de reparação dos artigos, 5 anos após a compra (figura 1.12.), evidencia a preocupação pela Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa com diversas iniciativas desenvolvidas alinhadas com seus cinco pilares: ação climática, produção responsável, economia circular, trabalho decente e diversidade e inclusão.

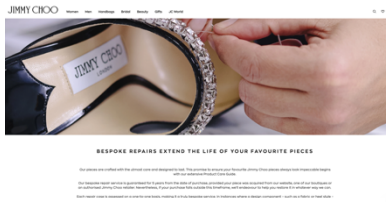


Figura 1.12. – Garantia de reparação da marca Jimmy Choo

Luís Onofre, marca de calçado feminino e masculino, uma empresa familiar desde 1999, que se destaca no calçado feminino e no intuito de criar um "mundo para mulheres fortes com valores fortes". Priorizam as matérias-primas, a fabricação e a qualidade do sapato até chegar ao consumidor final. Têm duas lojas físicas e no seu *website*, está presente a história do fundador e os acontecimentos mais marcantes; possibilidade de subscrição da *newsletter* para divulgar as últimas novidades; conselhos de tratamento do calçado; partilha de celebridades que já usaram os seus modelos; sugestões de presentes; notícias sobre a marca e os diversos programas financiados pela União Europeia no desenvolvimento da empresa e da indústria (figura 1.13.), a destacar está o programa de desenvolvimento de modelos de negócio de

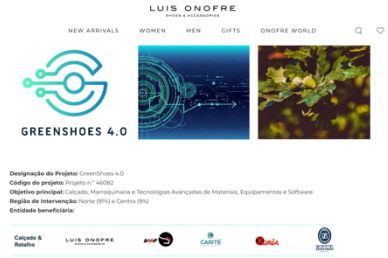


Figura 1.13. – Projeto Financiado pela União Europeia e onde a marca Luís

cadeias de valor estratégicas, conceitos de produto, materiais e tecnologias com menor pegada de carbono e digitais, este programa é o Greenshoes 4.0.

1.2.5. Entrevista às Consultoras

As entrevistas foram realizadas a João Rodrigues Pena e António Nogueira da Costa. João Rodrigues Pena, Founder & Managing Partner da Arboris, empresa dedica ao aconselhamento de presidentes e acionistas de grandes e médias empresas familiares em Portugal. António Nogueira da Costa, com uma vasta experiência profissional e coautor de vários livros e artigos sobre empresas familiares, é CEO da EF Consulting, empresa que se dedica a trabalhar com as empresas familiares, em várias temáticas.

As perguntas foram realizadas consoante o Documento de Apoio 11- João Rodrigues Pena, não concorda com a distinção de umas estarem melhores do que outras, considera ser uma frase genérica e afirma que existem empresas familiares que se distinguem pela sua inovação e alguns são líderes de segmentos. Mas percebe que algumas ficaram para trás, devido à sua natureza, evoluíram mal em termos de desenvolvimento das capacidades das novas gerações, não deram um salto significativo e ainda utilizam, por exemplo, sistemas de informação muito rudimentares. E essencialmente, "a cultura tecnológica não foi trazida pelos acionistas, não foi trazido pela resposta ao mercado de uma forma diferente do que o *front office* e isso não se reflete no *back office*". João Rodrigues Pena, refere que as empresas familiares têm características distintivas têm, entre muitas outras, a preocupação pelo controlo de capital estar na família, o que não acontece nas outras empresas e isso, segundo o próprio determina muitas decisões e a natureza das preocupações. Em segundo lugar, considera que as empresas familiares têm uma perspetiva de gestão no longo prazo que as não familiares não têm, porque não estão vinculadas a compromissos de distribuição de dividendos para que a sua cotação não seja afetada. As empresas familiares fazem, de forma mais comum, investimento a longo prazo e preocupam-se em criar e preservar a cultura. Afirma que as empresas que têm cultura, ambição curiosidade tecnológica, e muitas vezes esta é trazida pelo fundador, têm a transformação digital como uma preocupação e está presente no seu plano de desenvolvimento. Mas, tudo isto, para João Rodrigues Pena, tem uma condição essencial, tem de estar presente na sensibilidade e ambição dos acionistas relativamente à transformação digital, ou seja, os acionistas têm de conhecer o que é a transformação digital e as áreas tecnológicas e como, podem incorporar e, como a tecnologia importa valor ao seu negócio, "se não vier de cima não vai acontecer, ou vem de cima ou não acontece, ou têm de ter alguém que convence os acionistas.". O mesmo considera que quando as empresas familiares dominam a tecnologia "são muito fortes no mercado onde operam e algumas áreas são passivas de *outsourcing*, como é o caso da logística".

Em termos de perspetiva de integração das novas gerações, António Nogueira da Costa refere que existem dois pontos a ter em conta: primeiro que, a sucessão nas empresas familiares, normalmente

é um grande problema e considera que é uma enorme oportunidade no processo de sucessão captar as novas gerações, integrá-los e responsabilizá-los por serem impulsionadores da digitalização do negócio da família porque ao captar as novas gerações elas já vêm "nascidos e vividos numa sociedade digital" - "O processo de inovação e digitalização vai ser muito rápido e as empresas familiares têm de olhar para isso, não só com as gerações atuais, mas com as gerações mais novas". Em relação ao segundo ponto, o entrevistado acredita que neste momento existe uma enorme dificuldade nas empresas familiares terem condições para captar os mais novos, "os mais novos não querem trabalhar para a empresa da família (em termos genéricos), e não querem porque o conceito que ainda existe de trabalhar numa empresa familiar é forte dedicação, exclusividade, presencial, últimos a sair, primeiros a chegar, dar o exemplo, entre outros. E esses não são os valores basilares do que um jovem procura no emprego, procura antes: versatilidade; realmente não se importa trabalhar 10 horas num dia mas que no dia a seguir não vai trabalhar mas sabe gerir por objetivos e isso não é típico das empresas familiares tradicionais. ". Por fim, reforça que "a digitalização, seja ela qual for em qualquer setor é relevante e os mais novos podem trazer este processo para os mais velhos, se for bem gerida pode ser uma fantástica oportunidade para as empresas familiares se atualizarem, se digitalizarem e, ao mesmo tempo, assegurarem o processo de continuidade geracional".

Sobre os planos de sucessão estarem alinhados e integrados nos desafios da transformação digital, António Nogueira da Costa considera que para a geração mais velha a transformação digital "é comprar os programas informáticos" e os "mais novos não percebem a razão do negócio não estar desenhado numa visão digital". "São extremos e se os mais velhos não estiverem convencidos, não se consegue fazer nada. É dizer-lhes: o negócio está a mudar, seja ele qual for, e está a mudar muito e muito rapidamente, os vossos filhos não querem ir trabalhar para o vosso negócio, portanto, se querem assegurar a continuidade da empresa na família, então o melhor é começar a pensar como podem conjugar as duas coisas, que é adaptar o negócio aos conceitos atuais de digitalização e perceber que a nova geração é o fator diferenciador para isso.". Para além disto, relembra o facto de que "no processo de sucessão preparamos as mais novos para a sucessão na liderança da empresa, mas temos de pensar que a sucessão também é na propriedade (preparar para serem acionistas), posso ter filhos que vêm trabalhar para a empresa e depois vão liderar, e vêm se isto for para a digitalização mas tenho outros que também vão ser acionistas mas se realmente a empresa não tiver um caminho na ótica da digitalização não querem ser acionistas da empresa e aí também tenho um problema. Se eles virem que a empresa pode vir a ter futuro, então não se importam de ser acionistas da empresa, seja alguém da família ou não.".

Por fim, foi feita uma pergunta de como preparar a família e a empresa para um *mindset* de inovação, António Nogueira da Costa refere que "todas são inovadoras, elas consideram-se inovadoras, mesmo que seja inconsciente, possuem um produto/serviço que eles sabem fazer muito

melhor do que a concorrência." Para além disso, refere que é mais fácil recrutar pessoas para a inovação de fora da família, isto porque as empresas familiares têm uma política de remuneração "muito penalizadora", como normalmente assumiam o "trabalho à posse e outros benefícios que poderão ter agora ou no futuro (fundadores ou que detêm a empresa) então, tem uma política de remuneração mais baixa do que o mercado e os jovens que têm perfil de digitalização vão para fora porque pagam mais. O diferencial, atualmente, não cobre o sentimento de ficar e sabem que no futuro o negócio vai ser dele e dos primos e os primos ficaram lá fora a ganhar mais e ele continua cá, a ganhar igual aos que não estão cá". Mas reforça que as empresas familiares conseguem atrair talento desta área, vão é buscar um que não é da família, e a esse vão pagar o valor de mercado, e assim já não existe o problema de comparação salarial entre a família". António Nogueira da Costa refere ainda um exemplo de uma empresa familiar, mais concretamente uma ourivesaria (por motivos confidenciais não será revelado o nome) que através da criação de: um canal de vendas *online*, um catálogo *online*, publicitar as suas peças em parceria com celebridades e fazer apresentações exclusivas, está a conseguir atrair as gerações mais novas para o negócios e clientes de várias geografias.

1.3. Caracterização da Organização

Scarpa Balthazar é uma empresa familiar portuguesa de calçado de luxo, fundada em 1965, por Baltasar de Castro. A marca é reconhecida pela sua tradição artesanal e compromisso com a qualidade dos sapatos. Desde cedo, é uma referência no caçado de luxo, iniciando-se no calçado masculino e mais tarde incorpora o calçado feminino, alcançando e fidelizando clientes tanto nacionais como internacionais.

Jacinto Maria de Melo de Castro é o sucessor de Baltasar de Castro. Aos 40 anos, com uma vasta experiência no mercado e na gestão de empresas internacionais, foi escolhido para assumir a empresa da família com 48 colaboradores, quer família quer não família, com uma taxa de crescimento de 5% no volume de negócio em 2022. Os seus três irmãos: Cecília Maria de Melo de Castro Aires, Esperança de Melo de Castro Alverenga, Nicolau Roberto de Melo de Castro são respetivamente: Diretora de Recursos Humanos, Gestor da Qualidade e Diretor Logístico. Cada uma destas áreas tem outras sub-áreas que reportam ao(à) Diretor(a) respetivo(a).

Jacinto de Castro, perante a comemoração dos 58 anos da fundação de Scarpa Balthazar e dos 11 anos da sua liderança, ao fazer uma retrospetiva e de olhos no futuro, tem receio. Receia o desenvolvimento rápido e exponencial que é exigido às empresas, aos colaboradores e à família. Receia os próximos anos, sabe a dificuldade da incorporação e aceitação, principalmente do seu pai, mãe e colaboradores não família, da inovação na empresa; a dificuldade de atrair as próximas gerações no negócio; a necessidade de existir uma formação especializada na tecnologia e na inovação; e a adaptação do negócio à geração Z e Y.

O seu pai Baltasar de Castro, que segundo ele, é uma história "heroica", de um jovem que nasceu e viveu em Pouca Farinha, Alentejo, até aos 17 anos. Começou desde pequeno a ajudar o seu pai Alfredo Manuel Gomes, na carpintaria. Era uma localidade isolada e dedicada principalmente à agricultura. Na carpintaria fazia um pouco de tudo, e desde essa altura o interesse em arranjar as solas dos sapatos despertou curiosidade e interesse pelo calçado. Todos os que ali passavam em viagem, sabiam que naquela carpintaria existia o Baltasar que arranjava as solas como ninguém até que, um dia, o dono de uma empresa de calçado, de São João da Madeira, convida-o para a sua fábrica.

Passados 6 anos, depois de ter contribuído para a criação de vários modelos, ser responsável comercial e da qualidade e visitado as maiores feiras internacionais, decide abrir a sua própria marca de calçado de luxo, inspirado nos desfiles italianos. Ao longo dos anos a Scarpa Balthazar desenvolveu-se e cresceu no mercado nacional e internacional, ultrapassando os desafios e aproveitando as oportunidades do mercado. Investiu a longo prazo no desenvolvimento da marca, na qualidade artesanal de fabrico, na comunicação internacional, na preservação da cultura da família e da sua integração na empresa.

Contudo, Baltasar é resistente nas decisões que envolvam inovação, cultura de inovação, transformação digital, diversificação do portefólio, alteração dos canais de comunicação. Baltasar considera que todas essas alterações vão impactar de forma significativa a tradição e as características diferenciadoras de uma marca de luxo e de uma empresa familiar. A sua mulher concorda com esta posição e acrescenta que o preço superior está nas pequenas coisas, no fator diferenciador, e que todas estas alterações irão provocar uma aproximação às marcas comuns ou de contrafação. Por outro lado, os colaboradores têm receio de ficar sem trabalho pela incorporação de métodos e instrumentos de trabalho diferentes dos que praticam e usam desde sempre.

A dificuldade de atrair as próximas gerações no negócio verifica-se pelo facto dos seus filhos e sobrinhos considerarem o negócio desatualizado e, sem interesse para no futuro irem trabalhar na empresa. As suas filhas, Aparícia Monforte de Castro e Vitória Aires assumem funções em consultoria de inovação e fiscalidade, respetivamente, mas recusam-se um dia vir trabalhar para a empresa. Referem que, para além, da política salarial ser inferior, existe resistência à mudança e dificuldade de incorporação das novas práticas. Para além delas, Salvador Aires que é engenheiro eletrotécnico há 5 anos na Coreia do Sul, não perspetiva regressar e ajudar na implementação da transformação digital, afirma que o benefício não compensa o esforço, o salário seria muito inferior ao atual e, a longo prazo, seria idêntico ou podia ficar em desvantagem em relação aos seus primos e irmãos que estão no estrangeiro a ganhar mais e que mesmo assim, iriam beneficiar do seu esforço através das ações.

A formação é um dos temas que Jacinto tem vindo a desenvolver com Cecília Aires e Rosália Ivone de Castro, mestre em gestão de recursos humanos, fez um estágio profissional na empresa do tio (Baltasar de Castro) e hoje é responsável da Formação, no desenvolvimento individual de cada

colaborador. Contudo, esta identifica pouca abertura da direção, principalmente da família para as formações. Por exemplo, uma das formações era dedicada às melhores práticas de *Brainstorming* mas a maioria dos responsáveis não marcou presença.

É importante referir que os outros cargos de direção geridos por elementos da família são: Dulce João de Castro Galvão Melgaço responsável pelo marketing, comunicação e *employer branding*, afirma que esse não é o foco estratégico e que tem pouco tempo para fazer uma reestruturação da comunicação. Pascoal Maria Brandão Alverenga, é reponsável pelas compras da empresa. Serafim de Castro Morais responsável pela contabilidade. Inês Teles Fiúza de Castro responsável pela costura. Por fim, Henrique Inácio Dinis Alverenga responsável pelas vendas. Todos os outros cargos de direção não apresentados são representados por colaboradores que não fazem parte da família.

Na adaptação do negócio aos clientes da geração Z e Y, Jacinto identifica que têm sido feitas poucas ações de aproximação às gerações mais novas. Comunicam através do Facebook, Instagram e Twitter; no seu *website* tem uma página sobre a história: da marca; do fundador e uma pequena referência à família; partilham conselhos de utilização; apresentam uma *newsletter*; têm uma página dedicada às feiras que estão presentes e têm um cartão de oferta disponível na sua loja física como online. Atualmente, tem como objetivo aproximar os clientes da marca e atrair a geração mais nova ao negócio da família. Assim, e devido à resistência da família e alguns não família, prefere começar pela adequação da informação disponível no *website* às práticas da concorrência, incorporando inovação, de forma a avaliar o impacto dessa mudança no negócio.

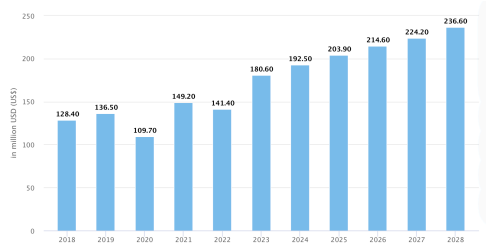
1.4. Questões

Jacinto de Castro, depois da reflexão, decide solicitar ajuda a uma empresa de consultoria de empresas familiares para criarem um plano de transformação digital para a Scarpa Balthazar, a ser apresentado em Assembleia Geral. Assim, deverá desenvolver as seguintes questões:

1) Identifica a situação atual da Scarpa Balthazar;
2) Identifica e analisa os fatores transversais presentes no *website* da concorrência e diferencia as empresas familiares das não familiares;
3) Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a referências bibliográficas;
4) Identifica 4 a 5 ações a serem implementadas com base na análise realizada e avalia a sua adequação;
5) Apresenta uma sugestão de implementação;
6) Elabora uma análise crítica sobre a transformação digital nas empresas familiares, destacando dois/ três conceitos importantes.

1.5. Documentos de Apoio

1.5.1. *Documento de Apoio 1* –Receitas Mercado de Luxo do Calçado - Portugal (Statista, 2023b)

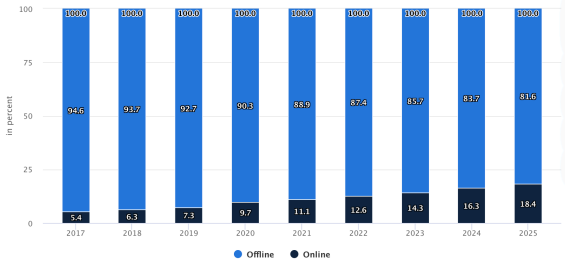


Notes: Data shown is using current exchange rates and reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Most recent update: Mar 2023

Source: Statista

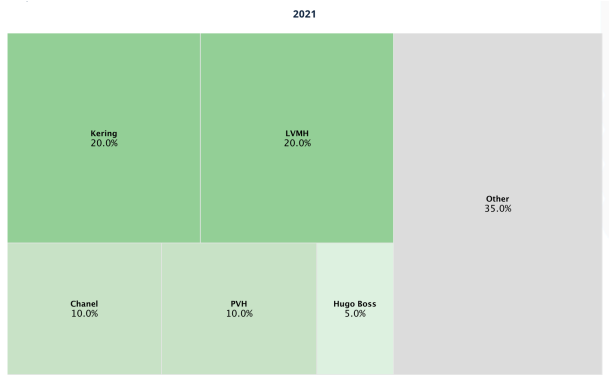
1.5.2. Documento de Apoio 2 – Canais de Vendas no Mercado de Luxo do Calçado- Portugal (Statista, 2023b)



Most recent update: Oct 2021

Source: Statista

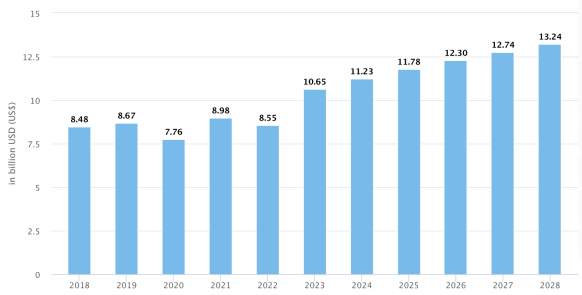
1.5.3. Documento de Apoio 3 - Quota do Mercado de Luxo do Calçado - Portugal (Statista, 2023b)



Most recent update: Mar 2022

Sources: Statista, World Bank, Financial Statements of Key Players, FH - Federation of the Swiss Watch Industry, Credit Suisse

1.5.4. Documento de Apoio 4 – Receitas no Mercado de Luxo do Calçado - Europa (Statista, 2023a)

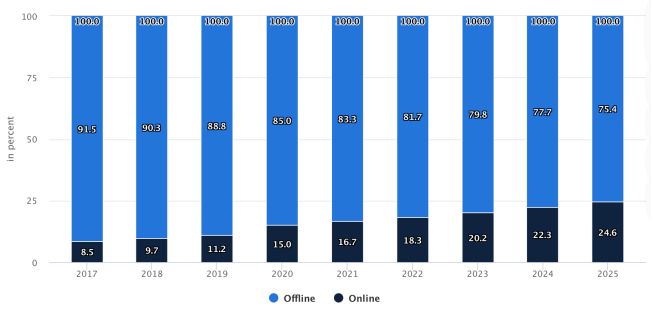


Notes: Data shown is using current exchange rates and reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Most recent update: Mar 2023

Source: Statista

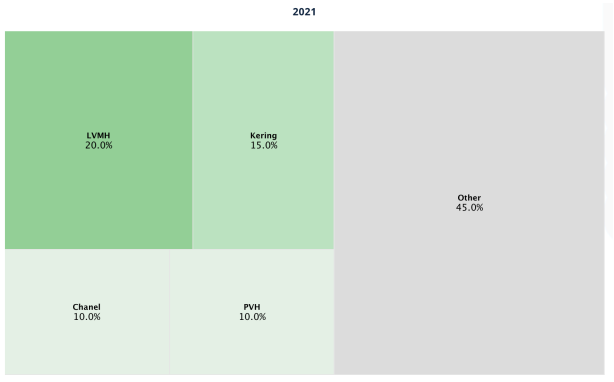
1.5.5. Documento de Apoio 5 – Canais de Vendas no Mercado de Luxo do Calçado - Europa (Statista, 2023a)



Most recent update: Oct 2021

Source: Statista

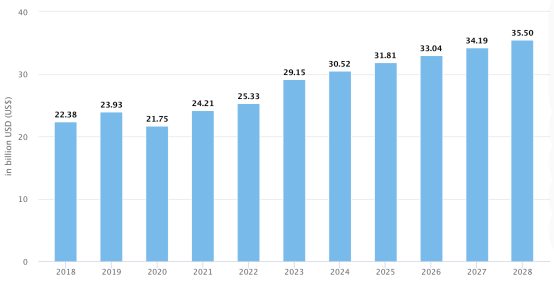
1.5.6. *Documento de Apoio 6 – Quota do Mercado de Luxo do Calçado - Europa* (Statista, 2023a)



Most recent update: Mar 2022

Sources: Statista, World Bank, Financial Statements of Key Players, FH - Federation of the Swiss Watch Industry, Credit Suisse

1.5.7. *Documento de Apoio 7 – Receitas no Mercado de Luxo do Calçado - Mundial* (Statista, 2023c)

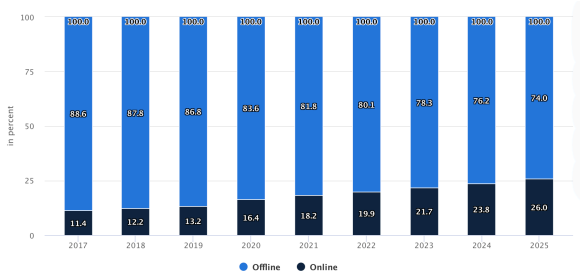


Notes: Data shown is using current exchange rates and reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Most recent update: Mar 2023

Source: Statista

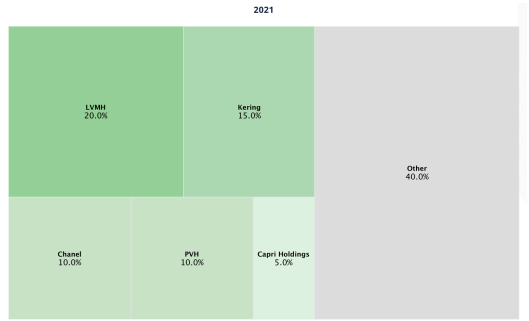
1.5.8. *Documento de Apoio 8 – Canais de Vendas no Mercado de Luxo do Calçado - Mundial* (Statista, 2023c)



Most recent update: Oct 2021

Source: Statista

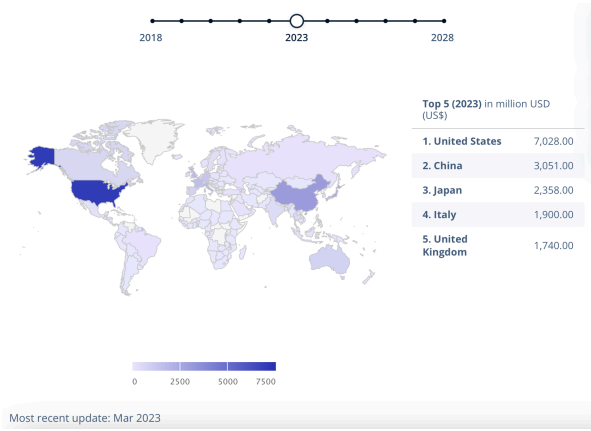
1.5.9. *Documento de Apoio 9 – Quota no Mercado de Luxo do Calçado - Mundial* (Statista, 2023c)



Most recent update: Mar 2022

Sources: Statista, World Bank, Financial Statements of Key Players, FH - Federation of the Swiss Watch Industry, Credit Suisse

1.5.10. *Documento de Apoio 10 – Receitas no Mercado de Luxo do Calçado-Comparação Global* (Statista, 2023c)



1.5.11. *Documento de Apoio 11 – Guião de Entrevista – Consultoras*

Bom dia/ Boa tarde,

Muito obrigada pela sua presença. Como já foi apresentado, esta entrevista servirá para analisar algumas práticas de transformação digital nas Empresas Familiares; barreiras na sua aplicação e perceção da gestão sobre a aplicação de um plano de Transformação Digital, segundo a visão de quem conhece um conjunto alargado de empresas familiares portuguesas.

No concerne à informação recolhida nesta entrevista, terá um cariz anónimo, pelo que quando for utilizada na fase seguinte, não será dado nenhum exemplo concreto aqui falado, nem será associado o seu nome a nenhum exemplo.

Não é obrigado(a) a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenha percebido a questão, esteja à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Tem alguma questão que queira fazer?

Podemos começar?

Secção A

1. Como comenta a afirmação “apenas 39% das empresas familiares acreditam que as suas capacidades digitais são consideráveis e 19% afirma que a sua transformação digital está finalizada.”?

Secção B

2. Que mudanças têm vindo a ser feitas ao nível da transformação digital nas empresas familiares?
3. Existe uma cultura de inovação nas empresas familiares?
4. Quais os fatores críticos de sucesso e as potenciais barreiras em implementar a transformação digital? Como podem ser superados, na sua opinião?

Secção C

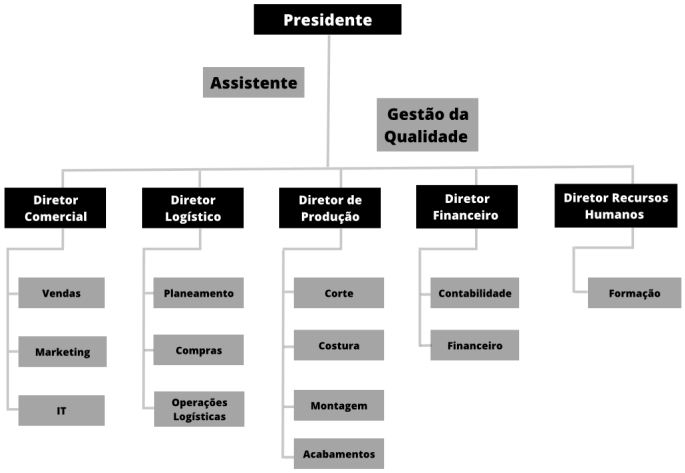
5. Considera viável a criação de um plano de transformação digital nas empresas familiares?

6. Na sua opinião, que áreas deveriam participar neste plano de desenvolvimento de transformação digital ou considera ser mais vantajoso recorrer a *outsourcing*?

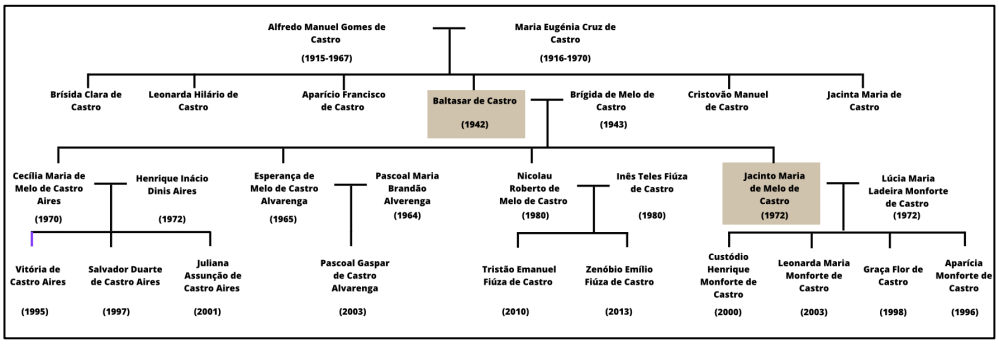
Secção D

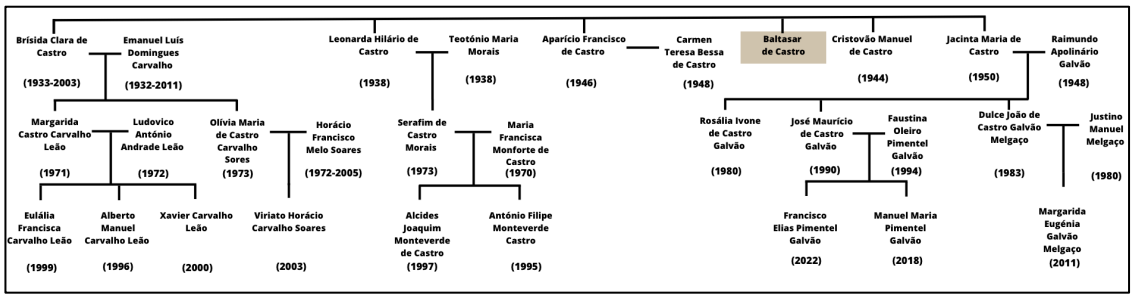
7. Gostaria de acrescentar algo que não lhe tenha sido questionado?

1.5.12. Documento de Apoio 12 – Organograma da Scarpa Balthazar (Fonte Própria)



1.5.13. Documento de Apoio 13 – Árvore Genealógica da Família (Fonte Própria)





Capítulo 2. Metodologia

A metodologia utilizada assenta num caso pedagógico para a criação de um plano de transformação digital numa empresa familiar do calçado de luxo português, com base na análise documental do mercado, nacional e internacional do calçado de luxo de empresas familiares como não familiares. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser considerado como uma estratégia de pesquisa, uma vez que utiliza diversas fontes, ou seja, conceitos teóricos de uma determinada temática, com o objetivo de analisar fenómenos do contexto real, através de perguntas "como" ou "porquê" ou ainda, na investigação das circunstâncias.

2.1. Amostra

Para este estudo foram analisadas dezassete empresas de luxo do setor do calçado, quer a nível nacional quer a nível internacional.

A nível nacional não familiar e: calçado de luxo exclusivamente feminino: Lachoix; Unreal Field; Ballūta; Augustha; Sarah Maier e Josefinas; calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Christian Louboutin. A nível nacional familiar e: calçado de luxo exclusivamente masculino: Carlos Santos Shoes; calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Luís Onofre.

A nível internacional não familiar e: calçado de luxo exclusivamente feminino: Sophia Webster; calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Santoni; Repetto. A nível internacional familiar e: calçado de luxo exclusivamente feminino e masculino: Tricker's; Jimmy Choo; Manolo Blahnik; Crockett & Jones e Doucal's.

Com estas empresas pretende-se aferir e comparar o posicionamento estratégico tendo em conta: empresas nacionais vs empresas internacionais e entre estes grupos a subdivisão de empresas familiares vs não familiares. Com o objetivo de identificar as práticas mais comuns e diferenciadoras a serem implementadas num plano de desenvolvimento de transformação digital, aplicado a um caso fictício, mas elaborado segundo a análise do mercado e revisão da literatura realizada no decorrer do trabalho. É de salientar ainda que o organograma organizacional (Documento de Apoio 12) foi realizado tendo como base: Ramos (2015) e Araújo (2017).

Assim, nas empresas nacionais e internacionais, pela dificuldade em contactar, apenas foi utilizado o método de análise documental. Contudo, optou-se por realizar entrevistas *online*, semiestruturadas, a consultoras ligadas às empresas familiares: EF Consulting e Arboris.

2.2. Técnica de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados mais frequentes utilizadas no estudo de caso são: a análise documental, a observação direta e as entrevistas (Yin, 2001). Deste modo, numa primeira fase, com o

objetivo de analisar a temática envolvida no estudo, analisar o mercado e recolher informação que permitisse chegar ao conhecimento das organizações utilizou-se essencialmente, a análise documental: documentos, notícias, entrevistas publicadas e análise de artigos científicos com o objetivo de garantir validade e atualidade científica do trabalho realizado, estes artigos estão principalmente no quartil 1, existindo também alguns no quartil 2.

Numa segunda fase, tendo em conta a importância da recolha de informação mais detalhada e *benchmarking* sobre as diferentes empresas presentes no mercado de luxo do calçado recorreu-se a um critério de seleção para analisar as 703 empresas escolhidas inicialmente, tendo em conta: o *core* da empresa, o mercado de luxo, empresas familiares ou não familiares, portuguesa ou internacional, geração da família a gerir a empresa (no caso das empresas familiares) e exclusão de grupos de empresas com vários mercados e empresas B2B. Pretendeu-se ter assim, uma amostra com diversidade e que espelhasse a realidade do mercado.

É de realçar que para as empresas selecionadas foram realizadas várias análises, tais como: a sua contextualização através da análise da sua história; organograma institucional e familiar (exclusivamente para as empresas familiares) e outros dados com relevância na gestão. Esta informação foi recolhida essencialmente atráves de informação institucional acessível *online* para o público em geral.

Em relação às entrevistas, estas foram realizadas através de entrevistas semiestruturadas, às consultoras que trabalham diretamente com as empresas familiares. Este método de pesquisa disponibiliza flexibilidade para possíveis ajustes e permite a exploração de informação inesperada (aprofundar ou esclarecer questões que sejam dúbias), conciliando perguntas fechadas e abertas, muitas vezes com questões de porquê e como, realçando a metodologia do estudo de caso (Adams, 2015 citado por Henrique, 2008). Estas entrevistas foram realizadas pelo autor deste projeto a João Rodrigues Pena e António Nogueira da Costa que executam funções de liderança/ cargos de gestão, com o objetivo de esclarecer e analisar pontos importantes identificados ao longo da revisão da literatura. Para além disso, permitiu auxiliar na obtenção de informação relevante para a caracterização da temática e do mercado em estudo e ainda, compreender diferentes aspetos do propósito e operacionalização da transformação digital nas empresas familiares.

Assim, foi elaborado um guião de entrevista de cariz orientador com seis perguntas fechadas e uma pergunta aberta. As questões preparadas para as entrevistas foram divididas por quatro seções de temas, segundo o guião que consta no Anexo E (consultoras), num total de sete questões, respetivamente. O modelo de análise com base nesse guião de entrevistas é o seguinte:

Quadro 2.1. - Modelo de Análise com Base no Guião de Entrevistas

Categorias	Subcategorias	Objetivos
Consciência do tema (Secção A)	Grau de conhecimento Opinião sobre o tema e impacto no mercado	Perceber o nível de conhecimento sobre a transformação digital nas empresas e se há interesse no tema
Práticas de transformação digital (Secção B)	Perceção de práticas de transformação digital nas empresas Identificação da existência dessas práticas Possíveis barreiras	Promover e aplicar práticas concretas de transformação digital e identificar quais as barreiras
Estratégias futuras (Secção C)	Perceção da gestão sobre a organização futura de um plano de desenvolvimento da transformação digital Coordenação e organização de um grupo de trabalho Ações de formação	Realizar um plano de desenvolvimento de transformação digital nas empresas familiares que impliaca ou não a criação de um grupo de trabalho
Questão Aberta (Secção D)	Tópicos não mencionados durante a entrevista	Possibilidade do entrevistado querer divulgar algum ponto importante para a análise que não tenho sido perguntada/referido no decorrer da entrevista

Na secção A da entrevista, tendo em consideração de que o tema de transformação digital pode ser difícil de caracterizar ou até mesmo ser estranho a alguns entrevistados, procurou-se caraterizar qual o entendimento e a opinião que têm sobre o mesmo e o impacto nas organizações, fazendo referência ao mercado em análise.

A secção B define as questões nucleares, centrando-se na perceção que cada entrevistado tem sobre a transformação digital nas empresas familiares. Procurou-se ainda identificar quais as boas práticas existentes e quais as barreiras à aplicação dessas práticas.

A secção C antecipa a recetividade dos entrevistados à criação de um plano de desenvolvimento de transformação digital numa empresa familiar, além de que promove, desde já, a motivação na aplicação desse plano. Adicionalmente, específica sobre a constituição de um grupo de trabalho bem como a valorização da formação, educação, treino e sensibilização em transformação digital.

A secção D é referente à questão aberta, dando a possibilidade de o entrevistado mencionar algum tópico não referido durante a entrevista, mas que pode ser benéfico para o estudo. Permitindo assim, como referido anteriormente, realizar um conjunto de perguntas essenciais e também assegurar a flexibilidade necessária para aprofundar algum tema ou ponto considerado relevante ou solicitar outro tipo de esclarecimento.

2.3. Técnica de Tratamento de Dados

Yin (2001), considera que os resultados do projeto empresa não devem ser apresentados de uma forma estatística, mas sim, analítica. Contudo, durante esta análise serão adotadas as duas técnicas,

tanto a análise de conteúdo com dados qualitativos como, a análise com estatística descritiva uni e bivariada, de forma a serem comparados mais dados e consequentemente retiradas uma maior quantidade de conclusões.

A análise de conteúdo será a técnica usada na aplicação do tratamento dos dados relativos às entrevistas, tendo em consideração os tópicos em análise e a assimilação de forma compilada, do discurso dos entrevistados no seu contexto, através da separação das palavras em categorias relacionadas com o conteúdo. Segundo Bardin (2010), esta é uma técnica de análise de comunicações, não se tratando de um único instrumento, mas de um leque de opções, com um grande campo de aplicação. Bardin (2010), considera que é analisado o conteúdo explícito como o oculto. Nesta análise será usado o método indutivo uma vez que, ocorre a passagem de dados específicos para dados gerais.

Optou-se por utilizar a metodologia Gioia (2013), através da análise às empresas do mercado, onde são geradas categorias iniciais, as categorias de primeira ordem. Com o objetivo de diminuir o número de categorias, procurou-se encontrar algumas semelhanças e até, diferenças entre elas e, assim, agrupá-las em grupos diferentes, categorias de segunda ordem. Assim, estas categorias irão permitir a criação os temas da análise e obter as dimensões agregadas, sendo então o nível mais elevado de abstração. Os resultados obtidos encontram-se no Anexo A ao D.

Por outro lado, a estatística descritiva considera um conjunto de técnicas e regras que pretendem resumir a informação que foi recolhida, analisada e interpretada sobre uma determinada amostra, através da criação de ferramentas adequadas tais como quadros, gráficos ou indicadores numéricos (Saunders *et al.*, 2012). Neste caso apresenta-se inicialmente uma análise descritiva simples sobre os dados das empresas selecionados através da informação disponibilizada pelas mesmas nas plataformas e através das entrevistas realizadas. Por sua vez, a análise estatística bivariada, com a aplicação de medidas de associação, que permitem verificar se existe correlação entre variáveis identificadas, entre as empresas familiares e não familiares, como entre as organizações nacionais e internacionais, nos diferentes tópicos analisados.

Capítulo 3. Nota Pedagógica

3.1. Público-Alvo

O presente caso pedagógico apresenta um público-alvo diversificado, desde aqueles que se interessam pelo estudo aos que pretendem desenvolver o seu conhecimento sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas familiares no contexto de transformação digital, aliado à exigência do mercado de luxo, mais concretamente do calçado. São assim:

- Docentes ou discentes de Licenciatura, Mestrado, Pós-Graduação, *Executive Masters* ou MBA com as disciplinas no âmbito da gestão das empresas familiares com foco em transformação digital, no caso dos docentes como apoio pedagógico e os discentes para uma aprendizagem autónoma;
- Profissionais que desenvolvem ou pretendem desenvolver a sua atividade profissional na área da gestão de empresas familiares com interesse pela área da transformação digital;
- Fundadores e acionistas de uma empresa familiar que ponderam implementar a transformação digital na organização.

3.2. Objetivos Pedagógicos

Cada empresa familiar exige: a análise cuidada dos três sistemas (família, empresa e propriedade); a interação entre eles e, neste caso, os desafios e oportunidades a ter em conta na implementação da transformação digital. Aliado a isto, temos as marcas de luxo, com características diferenciadoras das outras marcas, focadas na sua história e na sua tradição e, que justificam um preço superior por parte dos consumidores. Este trabalho pretende ser um contributo positivo e incentivador para a compreensão dos desafios e benefícios das empresas familiares, mais concretamente do calçado de luxo, aliado à implementação de práticas de transformação digital, com base no mercado nacional e internacional. Assim, com a elaboração deste caso pedagógico, pretende-se que o público-alvo esteja em condições de atingir os seguintes objetivos pedagógicos:

- Identificar a situação atual de uma empresa familiar;
- Analisar a concorrência, mais concretamente as marcas de luxo portuguesas e internacionais, quer empresas familiares quer não familiares;
- Elaborar uma análise crítica da inovação da concorrência com suporte da literatura;
- Propor ações para a empresa familiar com base na análise feita e avaliação da sua adequação;
- Reconhecer criticamente conceitos importantes sobre a transformação digital nas empresas familiares.

3.3. Revisão da Literatura

A revisão da literatura apresenta diversos teorias, conceitos e autores de forma a potenciar um maior conhecimento sobre as diversas temáticas analisadas e posteriormente aplicá-las ao mercado de calçado de luxo, culminando no apoio a resolução do caso pedagógico. Deste modo, este capítulo está subdividido em quadro temas macro, o primeiro aborda a temática das empresas familiares desde a sua definição aos fatores diferenciadores que as distinguem de todas as outras empresas. O segundo está relacionado com a transformação digital, desde a sua definição à adaptação que a empresa deve fazer para beneficiar desta mudança, desde fatores mais simples aos mais complexos. O terceiro capítulo está inevitavelmente relacionado com estes dois últimos, ou seja, os benefícios e impactos de aplicar a transformação digital nas empresas familiares. E, por fim, o capítulo das marcas de luxo, as características diferenciadoras destas marcas, os seus desafios aliados ao facto de serem empresas familiares e a aplicação da transformação digital.

3.3.1. Empresas Familiares

Apesar de não existir um conceito universal para a definição de empresas familiares, existe um consenso em relação à existência de três elementos fundamentais para as empresas familiares: a família, a empresa (negócio) e a propriedade (Davis, 2001 & Barrett, 2014).

Todo Bom (2020) remete para a definição europeia, mais comum: “Empresa onde a maioria dos direitos para a tomada de decisões (direitos de voto) estão na posse das pessoas que constituíram a empresa, ou na posse das pessoas que adquiriram uma percentagem do capital da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos; os direitos, para a tomada de decisão, podem ser diretos ou indiretos; pelo menos um representante da família, ou parente, está formalmente envolvido no governo da empresa”. Nas empresas cotadas, segundo o mesmo autor, “a definição de empresa familiar exige que as pessoas que constituíram ou adquiriram uma percentagem do capital da empresa, ou as suas famílias ou descendentes possuam, pelo menos 25% dos direitos para a tomada de decisão (direitos de votos mandatados pela percentagem do capital que possuem.”.

São empresas que têm acesso mais facilitado a recursos financeiros uma vez que são percebidas pelos *stakeholders* como financeiramente estáveis e confiáveis (Arzubiaga *et al.*, 2022). Para além disso, Rauschendorfer *et al.* (2021) através dos seus estudos verificou que, quando é indicada a natureza familiar do produto, o consumidor tem uma maior predisposição para pagar e um maior envolvimento emocional, Bargoni *et al*. (2023) identificam ainda, três conjuntos de atributos que atuam sobre o comportamento do consumidor: “apelo emocional, qualidade de produtos e serviços e Responsabilidade Social Corporativa”, estes atributos estão presentes também no consumidor *millennials*, transmitidos nos canais quer *offline* quer digitais. Os produtos/serviços digitais não afetam assim, “a intenção de compra dos *millennials* em relação aos produtos das empresas familiares”, os

atributos mantêm-se. A característica comum presente entre estes atributos é, a capacidade de promover uma relação duradora com os consumidores, aproveitando o elemento "confiança" (Chaudhary *et al*., 2021). Se a confiança for acompanhada por outras atributos, como "benevolência, honestidade, justiça, integridade, confiabilidade, reputação, compromisso", contribuem para o estabelecimento de uma relação emocional duradora entre o consumidor e a empresa-familiar (Bögel, 2016). Para além disso, os consumidores valorizam as competências aprendidas pelos membros da família ao longo das gerações (Barros-Contreras *et al*., 2020). Tornou-se assim, essencial, as mesmas, comunicarem a sua identidade, de forma a criar laços familiares, melhorarem a relação empresa-consumidor (Chaudhary *et al*., 2021) e distinguirem-se da concorrência. Originando uma vantagem competitiva sustentável com um conjunto único de recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (Barros-Contreras *et al*., 2020, Glyptis *et al*., 2021).

De acordo com Todo Bom (2020), o desafio destas empresas é equilibrar estes três círculos, onde a divergência, a multiplicidade de atores e interesses envolvidos podem causar conflitos, e podem mesmo colocar em perigo a existência da empresa. Emerge, assim, destas empresas, um ambiente mais complexo e distinto, em grande parte devido a fatores não financeiros (Chirico & Salvato, 2008), envolvendo um alto grau de comprometimento e envolvimento com o negócio (Chrisman *et al*., 2013). Este é um tema importante a ser analisado, por vezes, estas empresas, desvalorizam projetos economicamente viáveis, entre eles a transformação digital, com o objetivo de manter e alcançar fatores socioemocionais (Kammerlander & Ganter, 2014 e Liu *et al*., 2023), dificultando as decisões estratégicas, a diversificação de tecnologia usada (Berrone *et al*., 2012) e, até mesmo, causar a desvalorização dos colaboradores/*stakeholders* não-família (Kellermanns *et al.*, 2012) – estes fatores podem ser explicados através do conceito de riquezas socioemocionais, "aspectos não financeiros da empresa que vão ao encontro das necessidades da família, necessidades afetivas, como identidade, capacidade de exercer influência familiar e perpetuação da dinastia familiar" (Gómez-Mejía *et al*., 2007), promovendo negócios diferentes e únicos em cada família. Outro fator, a ser considerado, é o controlo por parte da família que, pode afetar a estratégia da organização à implementação da transformação digital, Ussman (2004) citador por Moreira (2015), contudo Liu *et al.* (2023) realça que este controlo direciona a empresa para objetivos financeiros e não financeiros, como os fatores socioemocionais referidos, e, devido a esta combinação e à importância dada a estes fatores, possibilita que estas empresas, para não serem consideradas desatualizadas ou atrás das tendências, tendem a acompanhar as outras empresas, isto porque, "tal imagem negativa pode manchar o nome da família e implicar uma perda da família SEW". Assim, muitas vezes, partilham as suas iniciativas através do relatório anual para reforçar a sua importância no mercado para *stakeholders* (Schmidt *et al*., 2017).

Como verificado, são empresas com características distintas das outras empresas não-familiares, estas, empresas familiares, podem potenciar características muito próprias e marcar a diferença. A teoria RBV, *Resource Based View*, destaca que as empresas familiares possuem recursos únicos, desde o envolvimento dos membros da família na empresa até à "família empreendedora", recursos estes, inimitáveis (Chrisman *et al*., 2005). Avaliam, adquirem e alavancam os seus recursos de formas diferentes das empresas não-familiares (Ireland *et al*, 2003), com uma visão de investimento a longo prazo, mesmo que esse retorno seja apenas nas próximas gerações. Por outro lado, podem provocar diversos problemas, depende, segundo Martins (1999), citado por Henrique (2008) em grande parte da "cultura do fundador", uma vez que influência o modo como todo o grupo "resolve os seus problemas de integração", quer interna quer externa.

Entende-se por cultural de um grupo, conforme Gallo e Ribeiro (1996), citado por Moreira (2015), neste caso, cultura transmitida pelo fundador, a sua forma tradicional de pensar, sentir e reagir ao enfrentar, essencialmente, os problemas que surgem. O fundador, na sua cultura, normalmente, tem uma elevada aceitação do risco, não vende facilmente a sua quota da empresa, investe mais em I&D, faz mais fusões e aquisições quando comparadas com outras empresas, onde o CEO é o sucessor "founder-CEO and market performance", citado por Henrique (2008).

Muitas vezes, é necessário ter disciplina e visão objetiva para que as empresas familiares possam inovar com qualidade e de forma continuada no tempo, sem ficar apenas na primeira geração. É, assim, necessário atingir o duplo-objetivo, assegurar o futuro de longo prazo da empresa e melhorar a rentabilidade, reinventando a empresa através de uma perspetiva mais objetiva e informada, atenuando uma visão excessivamente baseada na história e nas emoções (PwC, 2021). Estas preocupações têm de estar, de acordo com Todo Bom (2020), "subjacentes ao processo de sucessão, devendo o incumbente incutir nos potenciais sucessores, membros da família, o gosto pelo estudo da matemática, física e química, informática e tecnologias verticais. Esta tensão subjacente ao paradoxo tradição vs inovação e mudança, pode vir a ser ampliada, criando conflitos na família e na empresa familiar.".

Porter (1990), argumenta que as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação e essa inclui desde, em sentido geral, as novas tecnologias às novas formas de fazer as coisas. A inovação surge, segundo Todo Bom (2020), "nas empresas no âmbito da gestão estratégica, garantindo de uma forma sustentada uma estratégia de diferenciação. A ligação entre a tecnologia e a estratégia empresarial é bidirecional, ou seja, a estratégia empresarial define objetivos para a tecnologia, enquanto a tecnologia estabelece as oportunidades e os constrangimentos para a estratégia.".

Empresas bem-sucedidas, como visto anteriormente, alteram essencialmente os seus processos e serviços de acordo com as necessidades e evolução do mercado, com o objetivo de manter e obter

uma vantagem competitiva. Para além disso, de acordo Todo Bom (2020), "a inovação ocorre em toda a "cadeia de valor" da organização e só as "organizações inovadoras" é que inovam de uma forma sustentável, permanente e relevante, integrando redes de inovação.".

Naldi *et al*. (2007), considera que a dificuldade das empresas familiares se deve essencialmente, à cultura e o *status quo* que são muito mais rígidos e difíceis de alterar, têm uma tendência de manter a cultura e a missão ao longo das gerações. Para além disso, Todo Bom (2020), relembra que a "contratação de quadros qualificados, não-membros da família, não permitirá, por si só, responder a estes desafios se os membros da família não estiverem também envolvidos neste processo de mudança, com conhecimentos técnicos adequados que lhes permitam acompanhar este processo.". Assim, na procura constante do sucesso empresarial, as empresas familiares têm, como já foi analisado, um aspeto diferenciador: a família, que pode ser aproveitada como um recurso, mas também deve ser percetível pelas diversas partes interessadas de forma aumentar os benefícios (Bargoni, Alon, *et al.,* 2023) e destacarem-se dos concorrentes, na forma como comunicam a marca, através de três elementos: imagem, identidade e reputação (Botero *et al*., 2013), sendo essencial o auxílio há transformação digital, na implementação das práticas mais inovadores do mercado em constante transformação.

3.3.2. Transformação Digital

Antes de abordar o tópico de transformação digital é importante perceber como tudo começou. As três primeiras revoluções industriais, segundo Ferreira (2019), "trouxeram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia de informação". A quarta revolução industrial, segundo Budanov *et al.* (2018: 33), citado por Ferreira (2019), caracteriza-se pela "implementação generalizada de tecnologias convergentes", que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. Todo Bom (2020), refere que esta tem um "impacto mais profundo e exponencial, contempla, essencialmente, os sistemas ciberfísicos, que incluem a robótica avançada, a inteligência artificial, sensores sofisticados e inteligentes, *cloud computing*, fabricação digital com impressoras 3D e interfaces homem-máquina avançados".

Atualmente, já se começa a falar na quinta revolução industrial que irá incluir as energias renováveis, as *smart cities*, a economia circular e as políticas que irão impactar diretamente os vários eixos do desenvolvimento sustentável, contribuindo para uma melhor qualidade de vida das populações (Ghosh *et al*., 2022). Assim, esta será uma revolução industrial marcada pela importância do ambiente, na cultura e no desenvolvimento sustentável das sociedades, com foco na inteligência emocional e na humanização, ao contrário das anteriores revoluções industriais que eram fundamentalmente baseadas na evolução tecnológica e em aspetos mecânicos (Ghosh *et al*., 2022).

As novas tecnologias estão a promover assim, uma mudança acelerada, principalmente nas organizações dos países desenvolvidos, tanto em termos laborais como nas sociedades. Através do incentivo à criação de novos métodos de trabalho, de conceção, de produção de bens e serviços e ainda, uma procura adicional pelo alinhamento com as necessidades das comunidades, através do acesso, em tempo real, dos dados e carências dos consumidores (Ghosh *et al*., 2022).

Segundo, Kraus *et al*. (2022), o crescente interesse em transformação digital começou apenas na última década, mais precisamente a partir de 2016. Depois de 2019, ganhou considerável interesse, com cerca de 81,0% de todos os artigos publicados (29,0% em 2019 e 52,0% em 2020). Em 2021, os dados mencionados por Plekhanov *et al.* (2022), referem que nesse mesmo ano foram publicados 241 artigos exclusivos sobre transformação digital. Apesar do interesse crescente, atualmente, verifica-se que não existe um consenso em relação à definição de transformação digital. De acordo com um conjunto de artigos analisados por Kraus *et al.* (2022), "o foco das diversas definições varia desde: a adoção ao uso de novas tecnologias; às melhorias em processos, operações, relações com o cliente e desempenho; à criação de novos modelos de negócios; até a possíveis resultados e impactos em vários atores e ambientes".

Verhoef *et al.* (2021) define transformação digital como "uma mudança na forma como uma empresa emprega tecnologias digitais, para desenvolver um novo modelo de negócio digital que ajuda a criar e apropriar-se de mais valor para a empresa". Vial (2019), refere que a transformação digital é um processo em que as tecnologias digitais desempenham um papel central na criação de valor. Altera fundamentalmente a forma como as empresas operam e agregam valor aos clientes (The Enterprisers Project, 2016). Para além disso, Warner & Wäger (2018) consideram que exige a renovação de forma contínua da gestão estratégica e, Vial (2019) salienta que a transformação digital proporciona melhorias, pela "combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade".

Por outro lado, The Enterprisers Project (2016), enfatiza que devem ser "implementadas diversas mudanças estruturais e superar barreiras, exigindo que as empresas desafiem constantemente a norma, experimentem e se sintam confortáveis com a possível falha". Essas mudanças, segundo Vial (2019), geram, tanto impactos positivos para as organizações, como para os indivíduos e para a sociedade, como podem, também, gerar resultados indesejáveis. Desta forma, Bouncken *et al.* (2019) e Vial (2019), consideram que a transformação digital pode ser o "gatilho" para a criação de modelos de negócios completamente disruptivos. Segundo Kraus *et al.* (2022), isso pode ser realizado na forma de novos participantes do mercado, bem como em organizações incumbentes que têm a oportunidade de atingir os próximos níveis de negócios. Assim, a transformação digital pode redefinir tanto os mercados como as organizações, tornado as vantagens competitivas menos significativas (Plekhanov *et al*., 2022).

3.3.2.1. Adaptação da Empresa à Transformação Digital

As diferentes revisões da literatura sobre transformação digital sublinham a importância da existência de mudanças organizacionais e da reestruturação das organizações causadas pelo avanço tecnológico, isto é segundo (Liu *et al*., 2023), a transformação digital está associada a uma mudança na estratégia da organização que cria desafios estratégicos substanciais e riscos elevados. No entanto, Menz *et al.* (2021), consideram que apesar da importância deste tópico, a pesquisa académica ainda "carece de uma compreensão informada de como os avanços nas tecnologias digitais contribuem para o redesenho organizacional e para as mudanças na natureza da empresa".

Apesar disso, este é um tema relevante, de acordo com Correani *et al.* (2020), 66% a 84% dos projetos de transformação digital fracassam, isto porque, os projetos de transformação digital são, geralmente, de natureza não convencional (devia ao facto da estratégia poder ser alterada com base na natureza da empresa e no resultado desejado da transformação digital (Ivancic *et al*, 2019)). Outro dos fatores que levam ao fracasso da aplicação da transformação digital nas empresas deve-se, à existência de rápidas mudanças organizacionais, como por exemplo, mudanças no modelo de negócios, nos processos, nas estratégias, bem como nos produtos e serviços da organização (Mugge *et al*., 2020), originando que a transformação digital possa mudar rapidamente e de forma contínua o negócio da empresa, bem como criar a ideia de um futuro imprevisível à mesma (Solberg *et al.*, 2020). Gomez-Mejia *et al*. (2015), referem que os motivos que levam as empresas a procurar novas alterações organizacionais, como é o caso da transformação digital, diferem da configuração da propriedade, ao objetivo a ser alcançado e, neste sentido, é importante diferenciar as empresas de forma a contribuir para uma boa implementação e execução da transformação digital.

No entanto, existem vários incentivos para a implementação da transformação digital nas empresas que dependem diretamente de cada uma, alguns desses incentivos são, por exemplo, necessidade do negócio gerar mais valor (Pagani & Pardo, 2017) ou, simplesmente contribuir para a sobrevivência da empresa no mercado, pelo aumento da concorrência (Verhoef *et al.,* 2021) ou até mesmo, uma mudança no comportamento do consumidor (Kannan & Li, 2017), pode ainda resultar de fatores externos à empresa que contribuem para o desenvolvimento acentuada de novas práticas organizacionais, um exemplo recente foi a pandemia do Covid-19 (Belhadi, 2020). Assim, para que este processo seja bem-sucedido e obtenha resultados positivos, as organizações devem ter em conta uma série de fatores, quer internos quer externos, e não recearem das mudanças estruturais necessárias à criação de valor, desde que tenham um plano estratégico alinhado com a sua realidade.

A nível interno, as organizações, segundo Horváth & Szabó (2019), independentemente do seu tamanho, devem estar preparadas para alinhar ou substituir os seus processos atuais por novos. Uma vez que estas alterações impactam toda a empresa e não apenas uma parte, as empresas devem ter em conta e fazer uma análise das potenciais mudanças envolvidas, desde as mais funcionais, até às

mais estruturais e à possível mudança do próprio modelo de negócio. Ao longo desta análise às potenciais mudanças, é necessário ter em conta quais as tecnologias digitais que são uma alternativa à empresa e o seu respetivo impacto na sua implementação, desta forma, é relevante adotar estratégias específicas para transformação digital nas organizações (Matt *et al*., 2015)

É fundamental, segundo Correani *et al*. (2020), garantir a consistência e ligação entre a formulação da estratégia e a sua implementação, caso contrário as empresas podem não "extrair valor da transformação digital". A implementação cuidadosa, referida nesse mesmo artigo, refere que é crucial garantir a consistência entre as ações da empresa e os objetivos definidos na formulação da estratégia digital que, apesar de sua interdependência, são considerados conceitos distintos, sendo necessário reavaliar os modelos de negócios para que estes sejam consistentes com a estratégia de negócios.

É importante distinguir os conceitos de formulação e de implementação da estratégia digital. De acordo com Correani *et al.* (2020), "a formulação da estratégia digital deve identificar os elementos do modelo de negócios da empresa que devem ser modificados de acordo com a nova estratégia, juntamente com o propósito da transformação digital". Em contraste, o mesmo autor supramencionado refere que a implementação da estratégia digital se refere, a como é que as empresas traduzem a estratégia digital formulada em um plano concreto, com um conjunto de ações.

Kane *et al.* (2015) também enfatizaram que a transformação digital requer uma mudança na liderança, na cultura e na mentalidade, atitudes em relação aos riscos, bem como novas formas de trabalhar, novas tecnologias e vontade de aceitar ambiguidade e mudança constante. É, conforme Matt *et al.* (2015), relevante adotar estratégias específicas para estes períodos de transformação. De acordo com Kane *et al.* (2015), estas estratégias para a transformação digital devem acontecer a um ritmo acelerado.

Atualmente, por outro lado, considera-se que as capacidades dinâmicas são um meio central para as organizações lidarem e dominarem a transformação digital. É assim, segundo Helfat *et al.* (2009) citado por Konopik *et al.* (2021), essencial as organizações desenvolverem capacidades, tais como: perceber mudanças no meio ambiente, aproveitar as próximas oportunidades e adaptar, integrar e reconfigurar a sua base de recursos atuais. Konopik *et al.* (2021) referem que "várias capacidades em diferentes momentos são necessárias para apoiar e habilitar as organizações durante a transformação digital". Por exemplo, Soluk & Kammerlander (2021) afirmam que as capacidades dinâmicas podem, tanto retroceder como orientar os processos de transformação digital das empresas. É essencial o desenvolvimento das capacidades organizacionais durante todo o processo de transformação digital. Devido à sua importância, a literatura apresenta várias definições de capacidades dinâmicas, segundo Teece (2018), a base destas definições refere: uma atividade de deteção, apreensão e transformação. Estas referem-se "à identificação de oportunidades tecnológicas no ambiente externo (deteção), à mobilização dos próprios recursos de uma empresa para explorar essas oportunidades (apreensão) e

a renovação contínua da organização, adaptando e reconfigurando (transformação)" (Konopik *et al.,* 2021).

Seran & Bez (2020) refere que para permitir a utilização e aplicação das tecnologias digitais, as empresas alteram as suas estruturas organizacionais desde estabelecerem laboratórios e centros exclusivos para a inovação, como criarem unidades de negócio digitais. Estas têm uma maior autonomia, financiamento exclusivo e conhecimento tecnológico avançado. As equipas autónomas, também podem contribuir para maior agilidade, flexibilidade organizacional e ciclos de inovação mais curtos (Del Giudice *et al*., 2021).

As diferentes mudanças do meio envolvente, de forma contínua, disruptiva e competitiva, revelam-se importantes para as organizações, estas têm de ter em conta a gestão da mudança, que segundo Moran *et al.* (2001) citado por Lindholm *et al*. (2021), é "um processo contínuo de renovação na orientação, estrutura e capacidades de uma organização ir de encontro às necessidades, em constante mudança, de clientes externos e internos". Esta gestão adequada da mudança, deverá ser tida em consideração nas decisões e nas ações tomadas com o objetivo de conduzirem as organizações para o fim desejável (Gfrerer *et al*., 2020), de forma a que esta esteja alinhada com toda a gestão. É, assim, importante que os líderes encoragem positivamente os outros bem como comuniquem a mensagem de mudança (Kavanagh & Ashkanasy, 2006 & Mugge *et al.,* 2020).

A nível externo, Mithas *et al.* (2013), consideram que as tecnologias digitais trazem disrupção nos mercados onde as empresas operam, permitindo a redefinição dos mercados existentes e facilitando as trocas de bens e serviços digitais. Yoo *et al.* (2010) menciona que isto proporciona a (re)combinação de produtos e serviços existentes e gera novas possibilidades de ofertas digitais. Por último, Vial (2019), menciona que "à medida que a concorrência se altera de um plano físico para um plano virtual, onde a informação flui mais livremente, as formas anteriores de barreiras à entrada tornam-se menos significativas "e dificultam a vantagem competitiva dos *players* de mercado.

Além disso, Schallmo *et al*. (2017) apresenta cinco fases gerais preponderantes na implementação da transformação digital das organizações: realidade digital; ambição digital; potencialização digital; ajuste digital e implementação digital. Os autores referem que se forem corretamente aplicados, podem vir a aumentar a possibilidade de executar com sucesso a transformação digital nas empresas.

A primeira fase, denominada realidade digital, tem como objetivo compreender a empresa em diferentes áreas, assim é mais usual mapiar-se o modelo de negócios, fazer-se uma análise de valor agregado às diferentes partes interessadas e um levantamento dos requisitos do cliente. Na segunda fase, na ambição digital, tendo como base a fase anterior, são definidos os objetivos em relação a transformação digital. Esses objetivos estão principalmente, relacionados com aspetos temporais, espaciais, financeiros e de qualidade, de forma que os objetivos e as dimensões/áreas do modelo de negócios sejam priorizados, conforme essa mesma análise. De seguida, temos a potencialização digital

onde são estabelecidas as melhores práticas e parceiros para a transformação digital, de forma a desenhar o futuro modelo de negócio digital, para isso, são consideradas diferentes opções, opções essas que são derivadas para cada elemento do modelo de negócios e combinadas logicamente. Depois, segue-se o ajuste digital que analisa as opções para o novo modelo de negócios de acordo com o modelo existente. Isso garante que a empresa tenha em consideração os requisitos do cliente, como os objetivos de negócios. Por fim, a implementação digital inclui a finalização e implementação do modelo de negócio digital, com o design de uma experiência digital do cliente, uma rede digital de criação de valor que descreve a integração com os parceiros e a identificação dos recursos e capacidades.

3.3.3. Transformação Digital e Empresas Familiares

A transformação digital é um desafio para todas as empresas, contudo, devido às características diferenciadoras, que muitas vezes se consagram em vantagens competitivas sustentáveis das empresas familiares, estas podem, também, dificultar de forma considerável, o avanço rápido e eficiente da implementação da transformação digital nos seus processos de criação de valor.

Segundo Björkdahl (2020), o desafio da transformação digital originou a que muitas empresas familiares, em diferentes setores, colocassem em causa o seu negócio. Desta forma, é relevante considerar as características gerais que atrasam o processo da transformação digital nestas empresas familiares, sendo elas: a cultura da família, a dificuldade da tomada de decisão com uma visão a longo prazo, feita por elementos, quer família quer não família, excluindo o fundador com visão empreendedora, e o desejo de manter o controlo da gestão na posse da família ao longo das gerações (Duran *et al*., 2016). De forma, a manterem as características identificadas, segundo Verhoef *et al*. (2021), as empresas familiares, com o objetivo de se tornarem mais preparadas e a adaptáveis ao constante surgimento de novas tecnologias digitais e negócios inovadores, fazem parcerias com os concorrentes e empresas mais recentes, investindo ou cooperando (De Groote & Backmann, 2019). Realizam ainda, parcerias externas, com outras entidades fora da área de negócio, em que a empresa opera. Mas estas, geralmente, são desvalorizadas pela empresa familiar, uma vez que são consideradas como sendo uma ameaça ao poder de decisão da família no negócio, originando, muitas vezes, transformações digitais ineficientes (De Massis *et al*., 2012; Fitz-Koch & Nordqvist, 2017).

Por outro lado, o estudo realizado por Groote *et al.* (2022), aponta três tipos de capital que podem ser usados para auxiliar as empresas familiares num ambiente de transformação digital: capital histórico familiar, capital de risco familiar e capital colaborativo familiar.

O capital histórico familiar consiste na “experiência e no conhecimento acumulados ao longo do tempo”, transmitidos de geração em geração. A introdução de sucessores familiares na empresa permite “transmitir os valores, espírito empreendedor, cultura e um senso de propriedade” e esta

geração traz "novo conjunto de conhecimentos e contatos pessoais", enquanto a outra, aquela que já está presente na empresa, traz o conhecimento, a cultura e a tradição. Além disso, os sucessores entrevistados "explicaram que a inovação, a digitalização, a automatização de processos, a introdução de lojas de comércio eletrónico e o marketing *online* estão entre seus primeiros projetos estratégicos".

O capital de risco familiar baseia-se na decisão de investimento através da empresa, família ou de ambas. Se o investimento for feito pela família, permite dificultar a perda da reputação da empresa em caso de insucesso do projeto investido. Normalmente, de acordo com Groote *et al.* (2022), estas empresas envolvem-se nestas atividades com o propósito de expandirem o seu negócio ou diversificar o seu portefólio de serviços, com uma intenção empreendedora de transmitirem essas práticas, ao longo das gerações da empresa.

Por fim, o capital colaborativo familiar remete para as redes colaborativas na própria empresa e com parceiros, externos e internos, os autores referem que é "tipicamente baseado em recursos intangíveis, como alta confiança, mútua, nos benefícios recíprocos da parceria" e na transparência. Em que *hubs*, *startups* e funcionários tornaram-se parceiros relevantes na rede, especialmente na transformação digital da empresa.

Os autores verificaram ainda, que o capital histórico familiar é uma base importante para os outros capitais, "a longa história das empresas e as perspetivas intergeracionais influenciam fortemente a seleção de parceiros de colaboração". E ainda, existem ligações importantes entre o capital colaborativo familiar e o capital de risco familiar, sendo o capital colaborativo familiar mais atraente para empresas com menores capacidades de investimento.

3.3.3.1. Benefícios da Transformação Digital nas Empresas Familiares

Segundo, Correani *et al.* (2020), a transformação digital pode contribuir para melhorar o desempenho competitivo das empresas familiares de diversas formas: apoiando na sua melhoria contínua, na transparência de informação, na relação com o cliente, na criação de processos de inovação mais curtos, na sustentabilidade de recursos, na redução das barreiras, no controlo de *stock*, e na utilização de fluxos de dados contínuos oportunos e confiáveis para a tomada de decisão.

No apoio à melhoria contínua, Kretschmer & Khashabi (2020), referem que as tecnologias digitais permitem a criação de novas interdependências entre as diferentes tarefas da empresa, fornecendo meios para a avaliação da eficácia e eficiência mais precisos, contribuindo para possíveis agrupamentos e alinhamentos com as diversas necessidades dos clientes.

Em relação à transparência de informação, Di Vaio & Varriale (2019) reforçam que as tecnologias digitais proporcionam um aumento no nível de confiança entre as diferentes partes interessadas e uma redução de custos de coordenação e controlo. Isto, de acordo com Todo Bom (2020), "as

estruturas familiares e a sua interligação com as estruturas empresariais devem apresentar-se de uma forma transparente e clara para o mercado e serem ambas geridas de modo eficiente".

A relação entre o cliente e a empresa e vice-versa, também ela é alterada, com a introdução da transformação digital. Os clientes, segundo Plekhanov *et al.* (2022), estão mais envolvidos através de uma oferta quer passiva, quer ativa de *feedback*, por exemplo, através de sugestões de melhoria ou, pela participação no produto ou, ainda, na melhoria das soluções digitais. Permitindo não só uma melhoria contínua como também um aumento na oferta de produtos e serviços, consoante as necessidades identificadas pelo cliente. E, para além disso, segundo Crittenden *et al.* (2019), permite que os clientes se sintam parte da empresa, proporcionando uma maior fidelização com as empresas familiares.

Em relação ao processo de inovação, este tende a ser mais curto e com menor tempo de comercialização, mais especificamente, Sjödin *et al.* (2020) indicam que vários ciclos de processos ágeis e curtos são fundamentais para acelerar as diferentes inovações na empresa. Para além disso, esses processos estão sempre atualizados de acordo com o progresso tecnológico do mercado e, enquadrados com as preferências dos clientes sendo, portanto, fundamental para as empresas familiares se distinguirem no mercado com as suas práticas mais inovadoras, mais eficientes e próximas dos seus clientes.

É importante mencionar que diversas abordagens, segundo Guinan *et al.* (2019), podem ser usadas para ajudar as empresas a alcançar a agilidade nos processos, incluindo a utilização da ferramenta *Scrum* (métodos ágeis de gestão de projetos); ou através de equipas multifuncionais autónomas; ou *loops* de *feedback* constantes. De acordo com Horváth & Szabó (2019), os processos de desenvolvimento exigem estruturas adequadas que permitem uma adaptação mais rápida e um conjunto de oportunidades resultantes das tecnologias digitais. No contexto da transformação digital, a agilidade significa, segundo Baiyere *et al.* (2020), aprender com o erro e aumentar a velocidade das interações durante o desenvolvimento de produtos e serviços digitais.

Segundo Bokrantz *et al.* (2017); Bürger *et al.* (2019) e Kathan *et al.* (2016), tudo isto contribui para uma produção mais sustentável por meio de melhorias no uso de recursos, otimização do consumo e distribuição de energia, vida útil prolongada do produto e redução de resíduos, impactando a sustentabilidade das empresas familiares que, segundo a PwC (2021), 63% deste tipo de empresas considera existir oportunidades para liderarem em práticas empresariais sustentáveis e 65% considera ser uma das principais prioridades nos dois próximos anos.

A redução das barreiras entre os setores facilita a partilha, as trocas e as parcerias entre empresas que operam em diferentes setores. As empresas familiares, conforme Ishfaq *et al.* (2021), podem alinhar o contributo de todos os participantes, incluindo fabricantes e consumidores a montante, focado nos objetivos comuns.

Assim, a transformação digital contribui, segundo Björkdahl (2020); Garay-Rondero *et al*. (2019); Ivanov *et al*. (2019), citado por Plekhanov *et al.* (2022), para melhorar o controlo de *stock*, a alocação dinâmica de recursos, o controlo avançado de efeitos cascata e melhorar a rastreabilidade de produtos, ao longo das cadeias de valor. No entanto, as diversas divisões da cadeia de suprimentos devem ser capazes de processar e interpretar todas as informações que recebem dos seus parceiros integrados (Plekhanov *et al*., 2022). Segundo o mesmo autor, "a literatura nomeia a integração perfeita de dados entre fornecedores e clientes como um fator de sucesso" a ter em conta pelas empresas familiares nos diferentes mercados de atuação.

É de destacar que a transformação digital também apoia as empresas familiares no acesso a fluxos de dados contínuos, oportunos e confiáveis, proporcionando a criação de oportunidades para as empresas familiares na evolução de produtos e serviços autónomos para, segundo Kohtamäki *et al.* (2020), sistemas integrados nos quais, produtos, serviços e *software* interagirem entre eles. Esse desenvolvimento, de acordo com Sklyar *et al.* (2019), inclui uma alteração de recursos físicos em não físicos e uma mudança para serviços centrados em *software*, os quais a literatura refere-se como serviços digitais. Ivanov *et al.* (2019), citado por Plekhanov *et al.* (2022), sugeriram que a competitividade atual e futura das empresas e das suas cadeias de suprimentos dependem, em grande medida, da sua capacidade de usar métodos avançados de previsão algorítmica, de forma a contribuir para os grandes volumes de dados provenientes das cadeias de valor. Com a aplicação destas práticas, segundo Crittenden *et al.* (2019), as empresas familiares podem obter um acesso contínuo aos dados do cliente e, simultaneamente, fidelizar clientes exclusivamente através de soluções digitais.

3.3.3.2. Impactos da Transformação Digital nas Empresas Familiares

Para além dos benefícios já mencionados é relevante referir os impactos internos da transformação digital nas empresas familiares. A transformação digital pode provocar o surgimento de redes organizacionais informais. Isto acontece porque a transformação digital pode, segundo Lanzolla *et al.* (2020), exigir a criação de equipas de multidisciplinares, com especialistas de várias áreas de negócios da empresa, para trabalharem em conjunto, na resolução de problemas e iniciativas inovadoras. Contudo, isto não implica que as empresas familiares sejam mais inovadoras só pela incorporação destas equipas de trabalho, toda a estratégia de inovação deve ser implementada e deve ainda, ser adaptada à estratégia da empresa.

Kamalaldin *et al.* (2020) considera que essas estruturas organizacionais informais tendem a responder de forma mais eficaz ao aumento da complexidade tecnológica. No entanto, Lanzolla *et al*. (2020), reforçam que quando os papéis informais emergentes estão desalinhados com as estruturas organizacionais formais, os conflitos organizacionais e as lutas de poder podem dificultar a transformação digital. A incapacidade de mitigar esses conflitos pode resultar na rotatividade de

funcionários e, segundo Seran & Bez (2020), originar a criação de conflitos no seio da família derivados da empresa, causando mal-estar e perda de produtividade a nível da organização.

Rodriguez-Lluesma *et al*. (2021), referem que independentemente das mudanças induzidas pela transformação digital acontecerem de baixo para cima ou de cima para baixo, na hierarquia vertical de uma empresa familiar, possivelmente estas irão, no futuro, adotar redes conectadas entre si e canais de comunicação não centralizados, ou seja, não vão de encontro com as hierarquias da maioria das empresas familiares atuais, estas terão de ser reformuladas e adaptadas com os desafios da transformação digital nas organizações.

A literatura indica que as estruturas de *governance* das empresas, podem ser facilitadoras e inibidores da criação de valor na economia (Plekhanov *et al*., 2022). As empresas familiares, ao terem em atenção o funcionamento adequado dos órgãos de *governance*, conseguem mais facilmente chegar a consensos na família em relação aos problemas mais complexos, sendo um desses problemas a adequação com a tecnologia do mercado em que operam.

Por outro lado, é de realçar que a nível interno, os funcionários, segundo Horváth & Szabó (2019), podem opor-se à adoção de novas soluções tecnológicas, isto porque a transformação digital irá impactar de forma direta o seu modo de trabalho e as suas tarefas. Assim, poderá resultar na resistência à aprendizagem de novas capacidades a serem implementadas ou, até mesmo no receio de perderem os seus empregos, pela falta de necessidade da sua profissão ou tarefa na empresa. Outro fator, segundo Palmer *et al.* (2017) citado por Lindholm *et al*. (2021), é a mudança na identidade organizacional, os membros (família e não família) podem considerar que a mudança não coincide com as crenças e os pressupostos fundamentais da organização, ou mesmo os colaboradores/membros da família não percebem a mudança como sendo apropriada e necessária para a empresa (Self & Schraeder, 2008).

Em níveis mais altos da hierarquia das empresas Andriole (2017), refere que os proprietários das empresas e os gestores de nível superior, podem resistir às mudanças dos modelos de negócios existentes ou recusar ou hesitar em criar projetos inovadores por implicarem resultados incertos, podendo colocar em risco as suas posições nas empresas familiares ou até mesmo, o facto de ser necessário capital humano especializado, isto é, acrescentar à equipa de gestão membros não família que possuem conhecimento e experiência em transformação digital, colocando em causa o controlo pela família (Chrisman & Patel, 2012), reduzindo assim os fatores socioemocionais. Anderson *et al*., 2003, Gomez-Mejia *et al*., 2007, Miller e Folta, 2002 citado por Liu *et al*. (2023), refere que "o alto nível de controlo pela família na empresa familiar, aumenta a sua sensibilidade à incerteza e, consequentemente, gera um comportamento adverso ao risco em relação aos projetos incertos".

Assim, concluí-se que as empresas familiares são menos propensas a investir de forma substancial em transformação digital porque, estes investimentos, são frequentemente considerados, por estas

empresas, como pouco a ganhar em termos financeiro e muito a perder em termos não financeiros. Contudo, a aversão ao risco é relevante para a adoção e o sucesso da transformação digital, é assim, necessário criar uma cultura de inovação desde cedo e reestruturar a estratégia da empresa para os novos objetivos de implementação da transformação digital, mesmo que esta não leve a ganhos imediatos na produtividade.

3.3.4. Marcas de Luxo

Em 2021, a indústria global de bens de luxo, recuperou o ano de perdas devido à pandemia do Covid-19 e atingiu os 283 mil milhões de euros (Marketeer, 2021). Segundo o dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a palavra "luxo" remete para um modo de vida que "inclui um conjunto de coisas ou atividades supérfluas e aparatosas; um bem ou atividade que não é considerado necessário, mas gera conforto ou prazer.", este é um conceito cultural (Carcano *et al*., 2011). Enquanto a palavra "marca", segundo Keller (2003) citado por Pereira, F. M. S. (2011), é considera como um conjunto de: "nomes, termos, sinais, símbolos, ou desenhos, ou a combinação deles, com a intenção de identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los da concorrência". No entanto, apesar de existir um conceito de luxo e de marca, a combinação de ambos "marcas de luxo" é subjetiva, uma vez que, depende de consumidor para consumidor, de país para país, (Lloyd & Luk, 2010), o que é considerado luxo para uns pode ser comum para outros, depende da perceção e interpretação da parte de quem o usa.

De acordo com Parente (2007) citado por Pereira (2011), a marca em muitos dos casos pode ser identificada como uma garantia do luxo ou perceção de *status* através da sua posse, ou seja, o consumidor quando procura uma marca associa-a inconscientemente ao luxo, acrescentando desta forma, identidade ao produto. Muitas destas marcas de luxo distinguem-se por evocarem emoções e sentimentos de excitação nas pessoas que as consomem, apresentando: uma oferta limitada (mas não exclusiva, existe mais do que uma unidade), elevado *know-how*, qualidade e um preço superior, o que gera reconhecimento de valor pelos outros (Vigneron & Johnson, 2004), ou seja, são marcas que, ao longo do tempo e de forma constante, têm vindo a conseguir justificar um preço superior, em relação ao mercado em que operam, onde, muitas vezes, o criador/fundador da marca é valorizado, quase como um artista de arte, muitas destas marcas têm no como identidade e nome de marca, estando sempre associadas à pessoa. Para além disso, Javornik *et al.* (2021) refere que estas marcas diferem das outras através dos seus "atributos específicos, como a autenticidade, exclusividade, hedonismo e expressão estética", são vistas como tendo uma cultura própria, associadas a uma forma de estar e de ser, são referências, até para as coleções das marcas de massa e *fast* fashion (Okonkwo, 2009). Estas marcas têm, normalmente, como público-alvo, um grupo mais restrito, a alta sociedade (Stegemann, 2011), mas um mercado mais jovem, que em 2019, representou 35% do consumo de luxo (Denis,

2019). Assim, Baudier *et al.* (2023), considera que estas empresas ao utilizarem os mídia sociais para interagir com este público, são fundamentais para o sucesso do negócio. Este apresentou vários grupos de clientes: "os compradores leais, que compram a marca e continuam a sonhá-la; os compradores que já não sonham com a marca e cujo desejo tem de ser reavivado; os não compradores que sonham com a marca, mas, por algum motivo, ainda não compram; os não compradores que estão fora do *target* pois não veem a marca como objeto de desejo".

Nueno e Quelch (1998), consideram que as marcas de luxo podem ser definidas como aquelas em que o rácio preço/qualidade é o mais alto do mercado e o rácio funcionalidade/preço é relativamente baixo. Waldkirch (2010), refere que o luxo tem uma procura elástica, isto é, a procura aumenta constantemente em função do desejo, mas nem sempre consegue ser concretizada, porque desejo não implica compra. Por outro lado, o rácio de intangibilidade e utilidade situacional para o preço, é comparativamente alto. Prendergast & Wong (2003), acrescentam que há uma relação positiva entre o valor percebido da marca de luxo e o desejo de a possuir. Quanto maior for o valor percebido da marca, aliado à exclusividade, maior será a preferência por essa marca, ou seja, quanto mais uma marca de luxo é comprada, maior é a diminuição do fator desejo/preferência. Segundo Radon (2012), o luxo deve ser algo que muitos desejam, mas poucos conseguem obter. Kapferer, J. N., & Valette-Florence, P. (2016) refere que, é assim essencial, por exemplo, ter em conta o preço e a distribuição, a difusão nos *mass media* deve ser mais reduzida de forma a não se tornar numa marca comum, isto porque um fator supremo destas marcas é o desejo, o desejo ligado ao luxo tem de ser regenerado de forma constante, "deve existir mais público a conhecer e a sonhar, do que a comprar". Assim, as estratégias de luxo são motivadas fundamentalmente pelo dilema do capital simbólico e o desempenho económico (Bordieu, 1977 citado por Carcano *et al*., 2011), em que nenhum deles pode ser ignorado, isto porque pode prejudicar o capital simbólico ou mesmo a existência da empresa no logo prazo. O capital simbólico, segundo o mesmo autor, refere o património resultante da confiança, reputação, valor e prestígio percebido pelo consumidor, como por exemplo investir milhares de euros em desfiles de moda de curto tempo ou até mesmo, uma exposição. Mas segundo, Bordieu (1977) citado por Carcano *et al*. (2011), a "exibição do capital simbólico (que é sempre muito caro em termos económicos) faz o capital ir para o capital". Para além disso, as empresas de luxo para manterem a sua lucratividade no longo prazo, devem concentra-se principalmente nos seus produtos "tradicionais" da marca, de forma a garantir por si só a sobrevivência da marca e devem expandir o seu negócio de forma controlada (Carcano *et al*., 2011). A oferta de novos produtos, não relacionados com a área principal de especialização e em quantidades limitadas, pode ser vista como capital simbólico (Appadurai, 1986 e Carcano, 2011 citado por Carcano *et al*., 2011).

Como resultado, inverso, as marcas de luxo têm, cada vez mais, imitadores. Muitas vezes as marcas não se atualizam, estão apenas focadas na sua tradição, existe uma linha muito ténue entre o

consumidor acreditar na marca de luxo e não ("ruído" da marca), caso contrário vai optar pela contrafação (Tynan *et al.*, 2010). Em 2019, 40% das vendas estimadas representavam falsificações através do comércio *online*, Fontana (2019) e Gao *et al.* (2022), revelaram, através do seu estudo, que as marcas de luxo não estão dispostas a vender os seus produtos através de canais *online*, quando a qualidade ou a semelhança física com as características do produto imitado, vendido *online*, é alta. Isto porque, os mesmos autores identificaram que, os imitadores estão presentes nestes mercados *online*, normalmente, primeiro do que as marcas de luxo e assim, estas têm de ter em consideração o fator de elevada imitação no canal ou mesmo a confusão com o produto original, pelos próprios consumidores.

3.3.4.1. Empresas Familiares de Luxo

Os autores, Carcano *et al*. (2011), aplicaram o modelo dos 4Cs de Mille e Breton-Miller, estes autores indicam os fatores-chave de sucesso da estratégia das empresas familiares no contexto de negócios luxo, de forma a identificar a importância da propriedade familiar. Os 4 C's são: continuidade (história, a missão cultural, competências *core* do negócio, a estabilidade da gestão e a perspetiva de longo prazo); comunidade (valores profissionais e cultura da equipa); conexão (reputação, confiabilidade e relação duradora com os *stakeholders*) e comando (liberdade de agir, decidir com rapidez e ser inovador na gestão e na renovação da empresa). Os autores referem que o sucesso de uma família não é uma questão de ter os quatro C's, mas sim da capacidade de combiná-los de forma original.

Em termos de continuidade os autores (Carcano *et al*., 2011), referem que não pode existir uma abordagem de luxo por parte de uma empresa sem que haja uma história autêntica que permita dar intemporalidade aos seus produtos e consistência à marca, internamente na empresa e externamente aos consumidores, ou seja, da mesma forma que as empresas familiares são influenciadas pela história e pelas memórias da família que impactam significativamente o negócio, o mesmo acontece com as marcas de luxo, funcionando como uma vantagem competitiva perante os concorrentes, através de recursos intangíveis. Estes recursos intangíveis e as competências *core*, passadas de geração em geração, focadas, normalmente, numa área de atuação especifica, em que concentram os seus recursos (Corbetta, 2010 citado por Carcano *et al*., 2011), podem influenciar positivamente as marcas de luxo, visto que muitas delas são reconhecidas e associadas a competências *core* de negócio ou produtos considerados "intemporais" provenientes de gerações antigas da empresa.

Por outro lado, a criação das marcas de luxo e a reputação associada é um processo demorado e, ao serem empresas familiares, estas, normalmente, estão mais focadas no longo prazo e menos nos resultados económicos a curto prazo, facilitando o processo de criação de uma marca de luxo com reputação no mercado, para além de que os acionistas familiares procuram, não só o retorno dos

ativos financeiros investidos mas também, o máximo retorno dos ativos sociais, culturais e simbólicos, sendo essencial, o capital/recursos simbólicos (Groote *et al*., 2022) para uma empresa de luxo.

Em termos de comunidade, foram analisados por Carcano *et al*. (2011), a liderança dos grupos de luxo mais significativos a nível mundial, e verificaram que a característica de uma liderança mais comprometida está associada às empresas familiares, onde as decisões estratégicas da empresa são influenciadas por líderes, que, muitas vezes, pertencem à família. Por outro lado, em termos de conexão, esta é reforçada, segundo os autores, quando o nome da marca está associado ao próprio fundador e é mantido e desenvolvido o capital simbólico, funcionando como uma estratégia diferenciadora do mercado. Além disso, as empresas familiares, tal como as de luxo, bem-sucedidas, desenvolvem iniciativas de responsabilidade social corporativa e uma rede de fornecedores num território em específico e, mantêm um relacionamento de longo prazo com os colaboradores, com artesões que desenvolvem e aperfeiçoam as suas técnicas na empresa, proporcionado a criação de um grupo coeso de pessoas envolvidas na cultura tanto da organização, como da família, sendo essencial para as marcas de luxo. Nestas marcas, a rotatividade de funcionários costuma ser inferior às outras empresas, como acontece nas empresas familiares.

Por fim, o comando é essencial para as empresas de sucesso de luxo, estas devem alterar a estratégia convencional (Bastien, 2009 citado por Carcano *et al*., 2011), tal como acontece nas empresas familiares, o uso dos seus recursos intangíveis e difíceis de imitar, fazem com que sejam criadas estratégias únicas e não convencionais, alcançando os nichos de mercado. Outro fator essencial, impulsionador da criação de valor no mercado do luxo, é a preocupação pela criatividade, este é desenvolvido pelas empresas de luxo familiares analisadas pelos autores (Carcano *et al*., 2011), os mesmos verificaram que um membro da família é responsável ou está envolvido no processo criativo, considerado essencial na passagem de conhecimento em cada geração. Esta transmissão de conhecimento e *know-how* é um fator competitivo fundamental para as empresas de luxo, de forma a manterem a sua reputação e património a longo prazo, uma vez que a formação de artesões pode durar anos.

3.3.4.2. Transformação Digital nas Marcas de Luxo

Em termos de transformação digital, as marcas de luxo, apesar de serem percebidas, pelos consumidores, como inovadoras e criativas (Okonkwo, 2009), consideram ser um desafio a sua incorporação, devido ao impacto adverso na própria marca, na tradição, na herança (Pantano *et al*., 2018) e nos atributos exclusivos que os distinguem das demais (Holmqvist *et al*., 2020), ou seja, a total acessibilidade e disponibilização de conteúdo digital opõe-se à exclusividade e aos valores destas marcas (Kusumasondjaja, 2019).

De acordo com a literatura apontada por Javornik *et al*. (2021), as principais alterações estruturais nos seus negócios aplicados em direção à transformação digital centram-se: na utilização de redes sociais, em que a tendência, a personalização e o entretimento contribuem para a construção e desenvolvimento do próprio património da marca (Godey *et al*., 2016)- como exemplo, a Burberry, pioneira no digital, tornou-se a marca de luxo mais popular, focada no seu público mais jovem (Phan *et al*., 2011) – através de interações entre o consumidor com as plataformas digitais permitem melhorar a perceção e a compra dos produtos das marcas de luxo (Lee & Watkins, 2016); a capacidade de personalizar produtos de luxo através de ferramentas *online* (Yoo & Park, 2016) podem contribuir para melhorar a perceção dos atributos de luxo e a utilização de tecnologias imersivas (Pantano *et al.,* 2018). O canal *online* que inclui o conjunto de meios digitais que a marca pode usufruir para distribuir e comunicar os seus produtos, desde o *website* da empresa, às plataformas de comércio eletrónico, multimarcas, aplicações móveis, publicidade digital ou mesmo as redes sociais, marcação e compra em tempo real, permitem que o retalho seja mais dinâmico e interativo (Guercini, Ranfagni & Runfola, 2020). Para além disto, é importante realçar que existem diferentes formatos de comércio *online* como, o *e-commerce* (com preços competitivos, atendimento personalizado e informações valiosas - Tseng & Yazdanifard, 2015), o *m-commerce* (experiência semelhante, mas com recursos ao telemóvel, através de *apps* ou *websites mobile friendly* - Thakur, 2018) e o *v-commerce* (distingue-se pela funcionalidade e interatividade por utilizar um ambiente virtual tridimensional (3D) - Kang, 2017) (Xue *et al*., 2020). Outro conceito importante para estas empresas é o omnicanal que oferece uma experiência abrangente entre o *online* e o *offline*. Assim os clientes, com estas diversas alternativas, têm uma experiência de compra única, completa, contínua e adaptada às necessidades (Mosquera, Olarte-Pascual, Ayensa & Murillo, 2018).

Para além disto, verifica-se algumas tendências no mercado de luxo do retalho como a utilização de inteligência artificial utilizada em sistemas de personalização e recomendação, plataformas de relacionamento com o cliente ou a gestão de *stock* e tarefas operacionais de loja (Shankar *et al*., 2020), a realidade aumentada e realidade virtual (Boardman *et al.* 2020). O mesmo autor refere que as marcas ao aplicarem a realidade virtual aumentam o vínculo e a ligação com os seus consumidores ao oferecem experiências diferenciadoras. Outra tendência, é o uso de dispositivos móveis, *wearables*, sistemas inteligentes como MR (mixed reality – diferentes realidades – virtuais e físicas- aplicadas ao retalho), *chatbots*, espelhos inteligentes, tecnologias de pagamento, tecnologias de WFH (Working From Home), WiFi adaptável, serviços de videochamada, ferramentas de comunicação instantânea, NFTs, plataformas de gestão e projetos e assistentes virtuais (Shankar *et al*., 2020). Por outro lado, para além da personalização já identificada, a sustentabilidade, o impacto social e a revenda ou o aluguer de produtos, será importante para o futuro destas marcas, o luxo será mais consciente e

responsável (Danziger, 2021). Além disso, estas marcas deverão criar uma relação de proximidade com os consumidores (Johnston & Speed, 2021).

Segundo Grewal *et al.* (2020), a tecnologia permite a otimização da eficiência operacional e a melhoria da experiência de compra do consumidor, as empresas que conseguirem aplicar as diversas ferramentas tecnológicas serão mais bem-sucedidas. Holmqvist *et al*. (2020) refere que, cada vez mais, as marcas de luxo consideram a tecnologia como diferenciadora, por ser um fator que possibilita o contacto com o consumidor final. Contudo, referem que o caminho destas marcas em direção à transformação digital é difícil, mas certo, sendo o ideal equilibrar entre as vantagens da tecnologia e a proteção dos atributos exclusivos. O maior desafio, é manter uma interação com o consumidor e simultaneamente manter a exclusividade, o mercado de luxo não se trata apenas do momento de compra, mas sim de toda a experiência, interação e comunicação com o consumidor (Highsnobiety & Boston Consulting Group, 2020) e a transformação digital vem auxiliar e potenciar estas características fundamentais, vários são os exemplos de marcas que experimentaram tecnologias ou plataformas disruptivas, desde jogos, a moda 3D ou modelos virtuais, o principal objetivo é, e será, criarem relações com o consumidor nas mais diversas plataformas disponíveis (Interline, 2022), fazendo com que a ideia de ser uma indústria criativa e inovadora perdure na mente do consumidor.

3.4. Plano de Animação

O caso pedagógico apresentado tem três fases distintas e sequenciais relevantes para a análise e resolução, tais como: a análise interna à empresa familiar, oportunidades e ameaças do mercado; análise da concorrência; e, avaliação, formulação e implementação de um plano de transformação digital. Desta forma, o caso poderá ser desenvolvido em grupos de 4 a 8 elementos que terão acesso à mesma informação inicial, mas poderão seguir caminhos distintos na análise e resolução do caso. Esta alternativa de caminhos potência a discussão de diversas ideias e pontos de vista para a mesma situação em causa.

Existem assim, dois momentos fundamentais para a aplicação deste caso. O primeiro momento através da sistematização da informação inicial e análise dos impactos e benefícios da implementação da transformação digital tanto, numa empresa familiar como numa empresa familiar de luxo. O segundo momento, através da discussão crítica relativamente às diversas opções a tomar para a aplicação do plano de transformação digital na empresa apresentada no caso pedagógico.

O plano proposto é o seguinte:

Quadro 3.1. Plano de Animação

Sessão	Objetivos	Meios	Duração
Fase 1	- Introdução às Empresas Familiares de Luxo, especificamente de calçado; - Introdução à Transformação Digital; - Importância da Transformação Digital nas Empresas Familiares e, mais especificamente, as de luxo; - Mercado do calçado português e internacional, geral e de luxo. - Apresentação e disponibilização do caso; - Referir a importância da análise noutros mercados; -Formação dos grupos de trabalho.	- Caso em PDF para os alunos; - Slides de apresentação do caso pelo professor.	90 minutos
Trabalho alunos entre sessões	- Ler e compreender o caso; - Discussão inicial do caso entre o grupo; - Recolha de dúvidas iniciais.	- Caso em PDF para os alunos.	1 semana
Fase 2	- Discussão e esclarecimento de dúvidas dos grupos de trabalho; - Explicação do modelo de apresentação da resolução do caso na próxima sessão por parte de cada grupo (total de 15 minutos por grupo – 8 minutos de apresentação e 7 minutos de discussão).	- Caso em PDF para os alunos.	30 minutos
Trabalho alunos entre sessões	- Resolução do caso; - Preparação da apresentação.	- Caso em PDF para os alunos; -Pesquisa de informação complementar.	2/3 semanas
Fase 3	- Apresentação da resolução de cada grupo; - Apresentação da resolução por parte do professor (15 minutos); - Discussão sobre as diferentes alternativas seguidas por cada grupo e pela resolução apresentada pelo professor; - Considerações finais pelo professor.	- Slides de cada grupo; - Slide da resolução do professor.	90 minutos

A complexidade e a diversidade dos temas macro envolvidos - empresas familiares, marcas de luxo e transformação digital, sugerem a hipótese de serem realizadas diferentes interpretações e análises. Contudo, espera-se que o público-alvo consiga identificar e analisar a informação que considera mais pertinente para a resolução, desde que fundamente as suas escolhas com base na revisão da literatura, na análise do mercado e da empresa.

Desta forma, a análise efetuada poderá consistir na resolução destes tópicos, ou noutros:

- As empresas familiares- família, empresa e propriedade - as suas características diferenciadoras;
- Adaptação da empresa-familiar à transformação digital;
- Benefícios e impactos da transformação digital;
- Transformação digital nas empresas familiares de luxo;
- Caracterização do contexto nacional e internacional do calçado de luxo;
- Práticas implementadas pela concorrência;
- Reflexão da abordagem utilizada ao longo da resolução que culmina na estruturação e implementação do plano de transformação digital.

Neste sentido, é relevante uma análise aprofundada às diversas temáticas com o auxílio de diversos autores apresentados ao longo deste trabalho. Todas as abordagens podem ser aceites desde que sejam fundamentadas com suporte a diversos autores e uma pesquisa abrangente de mercado. Se necessário, poderá ser acrescentada informação ao caso, desde que não altere substancialmente o propósito do mesmo.

3.5. Questões de Animação

Com o objetivo de incentivar o interesse, o pensamento crítico e as diferentes abordagens ao desafio apresentado, deverão ser colocadas as seguintes questões:

1) Este caso pedagógico pode ser aplicado a outros setores? E a empresas não familiares?
2) Este caso pedagógico retrata a realidade das empresas familiares portuguesas, atualmente?
3) Quais os fatores cruciais a ter em consideração na implementação de um plano de transformação digital numa empresa? E numa empresa familiar? E numa marca de luxo? E numa empresa familiar de luxo?
4) Como diminuir o impacto na empresa familiar da alteração substancial do mercado em que a empresa se insere?
5) Quais os principais desafios que se colocam na resolução deste caso pedagógico?
6) Que aspetos é que mais contribuem para a sua aprendizagem das diferentes temáticas analisadas ao longo do caso?
7) Se tivesses oportunidade, como ajudarias as empresas familiares portuguesas na adaptação à transformação digital?

3.6. Resolução

1) Situação atual na Scarpa Balthazar:

Os desafios identificados ao longo da análise do caso são: o fundador, as gerações e os colaboradores mais antigos resistirem à mudança uma vez que, a mudança aumenta a incerteza no negócio e na continuidade da empresa, com possibilidade de existir uma reestruturação de capital humano, isto é, acrescentar à equipa membros não família que possuem conhecimento e experiência em transformação digital (Chrisman & Patel, 2012), colocando em causa o controlo do negócio pela família. Isto porque, as gerações mais novas apesar de apresentarem qualificações nestas áreas não estão dispostas a colaborar no desenvolvimento da empresa, por existir pouca recetividade à mudança, benefício salarial inferior e pouca flexibilidade.

As vantagens desta empresa familiar são: os membros da família terem qualificações nas áreas da inovação e da tecnologia; existir a inclusão de colaboradores não família qualificados em áreas de liderança; crescimento da empresa ao longo dos anos, tanto a nível nacional como internacional;

clientes fidelizados; forte tradição e cultura da família presentes na empresa; e acesso mais facilitado a recursos financeiros (uma vez que, as empresas familiares, são percebidas pelos *stakeholders* como financeiramente estáveis e confiáveis (Arzubiaga *et al*., 2022)).

A Scarpa Balthazar utiliza o Facebook, Instagram e Twitter nas redes sociais; "no seu *website* tem uma página sobre a história da marca, do fundador e uma pequena referência à família; partilham conselhos de utilização; apresentam uma *newsletter*; têm uma página dedicada às feiras que estão presentes e têm um cartão de oferta disponível na sua loja física como *online*" (inovação). Desta forma, estas são as áreas mais sensíveis à mudança, com possibilidade de serem acrescentadas mais áreas, desde que sejam fundamentadas.

De forma que o negócio acompanhe a concorrência e consiga superá-la, o propósito assenta no aumento da proximidade com o cliente e na atração da geração mais nova ao negócio da família, com a possibilidade de beneficiar dos financiamentos disponíveis.

O mercado do calçado tem um saldo negativo quando comparada a criação e a falência das empresas do calçado, mas as exportações cresceram significativamente, relevando a importância da informação disponível nos canais digitais. Para além disso, existe um aumento da preocupação com a responsabilidade social das marcas; um aumento da concorrência, do mercado de segunda mão e a contrafação. Por outro lado, as oportunidades são diversas, tais como: o desenvolvimento de tecnologias ligadas à indústria (Todo Bom, 2020); diversos programas de financiamento; promoção de uma relação de fidelização com os clientes e parcerias com empresas do mercado ou da concorrência, com o objetivo de diversificarem a sua oferta (De Groote & Backmann, 2019).

2) Fatores transversais da concorrência e empresa familiar vs não familiar-*website*:

É importante reforçar que foi analisado o canal *online*, uma vez que, este inclui o conjunto de meios digitais que a marca pode usufruir para distribuir e comunicar os seus produtos, desde o *website* da empresa, às plataformas de comércio eletrónico, multimarcas, aplicações móveis, publicidade digital ou mesmo as redes sociais (Guercini, Ranfagni & Runfola, 2020). Assim em termos de *website* foi então, feita uma separação entre empresas não familiares e empresas familiares, de forma a ser realizada uma análise mais rigorosa e precisa a cada empresa. Das empresas selecionadas e analisadas foram recolhidos todos os tópicos presentes nos *websites* de cada empresa (Anexo A). De seguida, devido à grande variedade de temas, foi feita uma agregação de conceitos, onde surgiram os temas de 2ª ordem (Anexo B), de forma mais simplificada, Anexo C.

Por fim, criaram-se tópicos macro, esta junção de conceitos teve por base, uma análise que consistiu na avaliação da presença do tema em pelo menos metade das empresas selecionadas, caso assim não fosse era inserido no tópico "inovação", como se pode ver no Anexo C e, Anexo D de forma mais esquemática:

- Empresas Não Familiares: lojas, história, *newsletter*, processo de fabrico, sustentabilidade, inovação e redes sociais.
- Empresas Familiares: lojas, história, *newsletter*, conselhos de utilização, processo de fabrico, inovação e redes sociais.

As empresas não adotam todas as mesmas ações, nem usam todas os mesmos canais, mas existem pontos em comum, tais como: tipologia de loja; história da marca e/ou família; *newsletter*; conselhos de utilização (menos presente nas empresas não familiares); processo de fabrico; sustentabilidade; inovação e presença em redes sociais. Algumas, optam por praticar ações semelhantes, mas com fatores de inovação, que lhes conferem um grau de diferenciação perante os concorrentes.

Os dados recolhidos, Anexo M, indicam que das empresas não familiares analisados, todas têm loja *online* e apenas 30% tem loja física da marca, em relação às lojas parceiras da marca só foi possível recolher essa informação numa das marcas. Em termos de história da marca, 80% faz referência, 50% apresenta a história do fundador e apenas 30% faz referência às principais datas da marca. 60% tem *newsletter*. Em termos de processo de fabrico, 50% faz referência ao processo de fabrico, alguns apenas usam texto e outras optam por juntar imagens à discrição. No que toca à sustentabilidade, cerca de 67% faz referência a esta temática, desde a utilização de materiais reciclados, modelos transgeracionais à publicação de um relatório de sustentabilidade. Por fim, em termos de redes sociais, todas usam Instagram e Facebook, 70% Pinterest, 50% Youtube, 40% Twitter, LinkedIn e 20% TikTok.

No Anexo N, nas empresas familiares, todas têm lojas online e, apenas uma é que não tem loja física da marca, em termos de venda em lojas parceiras só duas é que tem essa informação disponível no *website*. Na história da marca, cerca de 42% referem as principais datas da marca, 57% reforçam a importância de o conhecimento ser transmitido ao longo das gerações, 100% faz referência ao fundador e 42% partilha imagens da história da marca. A *newsletter* e os conselhos de utilização apenas uma empresa é que não têm, em termos de processo de fabrico, 47% não partilha, mas dos que partilham 80% usa vídeos e/ou descrições de texto e 60% descreve de forma detalhada os componentes utilizados. A sustentabilidade é apresentada por 57% das empresas desde a utilização de material sustentável, iniciativas à política de sustentabilidade com vídeos. Por fim, todos usam Instragram, Facebook como rede social, 71% Youtube e 57% Pinterest e Twitter, apenas uma usa Vimeo.

3) Análise críticas da inovação na concorrência:

Em termos de inovação, destacam-se as inovações mais simplistas, aquelas que não exigem grandes investimento e mudanças estruturais no negócio, o omnicanal que oferece uma experiência abrangente entre o *online* e o *offline* (Mosquera, Olarte-Pascual, Ayensa & Murillo, 2018) mas que influenciam a experiência do cliente numa marca de luxo e distinguem estas marcas dos produtos de

contrafação (Tynan *et al.*, 2010). Desta forma relaciona-se, de seguida, a revisão da literatura com aspetos importantes e diferenciadores identificados na análise feita.

A história, Carcano *et al*. (2011), referem que não pode existir uma abordagem de luxo por parte de uma empresa sem que haja uma história autêntica que permita dar intemporalidade aos seus produtos e consistência à marca, funcionando como uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Assim, no *website*, pode-se fazer referência à história da família; às subdivisões por gerações com imagens, apresentar uma árvore genológica; identificar curiosidades; partilhar os arquivos da marca (através, por exemplo, de uma experiência imersiva), esboços selecionados dos modelos; esboço da planta de local de fabrico/ propriedade e receitas da família.

O serviço de personalização, um serviço suplementar, através de ferramentas *online* podem contribuir para melhorar a perceção dos atributos de luxo (Yoo & Park, 2016), desta forma podem ser implementadas uma categoria de sugestões de presentes; kit de cuidado dos sapatos; serviço de verificação da qualidade e personalização do modelo, com a utilização também de tecnologias imersivas (Pantano *et al.,* 2018).

Os conselhos de utilização, podem ser utilizados com recurso à inteligência artificial como em sistemas de personalização e recomendação, ou em plataformas de relacionamento com o cliente ou na gestão de *stock* ou nas tarefas operacionais de loja (Shankar *et al*., 2020), desde os conselhos mais gerais, as sugestões por modelo ou mesmo, as mais específicas, por componente.

O processo de fabrico pode ser usado com recurso à realidade aumentada e/ou realidade virtual (Boardman *et al.* 2020) na descrição dos modelos e na qualidade de cada componente usado. Assim, os mesmo, referem que as marcas ao aplicarem a realidade virtual aumentam o vínculo e a ligação com os seus consumidores ao oferecem experiências diferenciadoras.

A sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa serão importantes para o futuro destas marcas, o luxo será mais consciente e responsável (Danziger, 2021). Algumas práticas são em torno das reparação e/ou garantia de calçado, da partilha do relatório de sustentabilidade e ética; o apoio a diversas iniciativas e instituições; a criação de uma academia para proporcionar a continuação da atividade no setor e promover a educação, e possivelmente a integração na empresa. Paralelamente a isso, algumas optam pela criação de uma fundação da marca.

Por outro lado, a utilização de redes sociais é outra das vertentes, pela importância de serem criadas comunicações mais personalização proporcionando a construção e desenvolvimento do próprio património da marca (Godey et al., 2016), sendo fundamentais para o sucesso do negócio (Baudier *et al*., 2023) desde a partilha de modelos usados por celebridades; publicações feitas pelos *media*; artigos de diversos temas com autores convidados; feiras/desfiles onde a marca esteve presente e a partilha de *newsletters*.

Os programas financiados e a sua descrição do impacto no desenvolvimento e crescimento da marca permitem criar um processo transparente e, mais importante ainda, é, continuarem a serem percebidas, pelos consumidores, como inovadoras e criativas e ser uma referência, até para as coleções das marcas de massa e *fast fashion* (Okonkwo, 2009).

Resumindo, apesar dos diversos desafios que estas marcas enfrentam, têm a possibilidade de adotar pequenas iniciativas e, de acordo com Gurzki (2022) as empresas melhor sucedidas serão aquelas que conseguem conciliar o digital e com o meio físico. Assim, o principal objetivo, segundo Highsnobiety & Boston Consulting Group (2020), do mercado de luxo não se trata apenas do momento de compra, mas sim de toda a experiência, interação e comunicação com o consumidor. A tecnologia permite a otimização da eficiência operacional e a melhoria da experiência de compra do consumidor, as que conseguirem aplicar as diversas ferramentas tecnológicas serão mais bem sucedidas (Grewal *et al.*, 2020).

4) Ações com base nos problemas identificados e avaliação da sua adequação:

As ações pode ser dividas em dois grupos: a empresa (mudança na cultura e forma de trabalho) e *website*.

Na empresa é essencial preparar as pessoas para a mudança e torná-las parte da mesma, através de uma apresentação e esclarecimentos de dúvidas e de formações; até à criação de equipas multifuncionais autónomas, *feedback* constante, incentivo às sugestões, utilização de ferramentas *Scrum* (Guinan *et al.*, 2019); laboratórios e centros exclusivos de inovação (Seran & Bez, 2020); parcerias com *hubs*, *startups*, empresas concorrentes ou externas ao mercado (De Groote & Backmann, 2019); programas de financiamento; diversificação de portefólio em quantidades limitadas - cosméticos, perfumes, malas, relógios, colares, brincos e pulseiras e, para o género masculino em: camisas de marca, óculos e relógios – pode ser vista como capital simbólico; contratação de um colaborador externo à família para a área da inovação a preço do mercado, para que seja o responsável pela mudança e haja um desenvolvimento mais acentuado. A formação, a contratação e a diversificação de portefólio poderão ser as opções mais dispendiosas, contudo a contratação poderá ser essencial para o desenvolvimento eficaz e eficiente das mudanças a implementar.

: história da marca e família; *newsletter*; conselhos de utilização, processo de fabrico; sustentabilidade; inovação e presença em redes sociais. Assim, são apresentadas diversas ações, onde os custos e o tempo de implementação podem ser mais reduzidos do que nas ações interna à empresa, uma vez que a maioria das sugestões apresentadas para o website podem ser aplicadas de forma mais simples, sem a necessidade de investimento elevado.

- História - subdivisões por gerações com imagens, árvore genológica; curiosidades; partilhar os arquivos da marca (através, por exemplo, de uma experiência imersiva ou simplesmente com imagens

e descrições), esboços selecionados dos modelos; esboço da planta de local de fabrico/ propriedade e receitas da família;

- Serviço de personalização - categoria de sugestões de presentes (pode ser usada a inteligência artificial e análise de dados); *kit* de cuidado dos sapatos; serviço de verificação da qualidade e personalização do modelo (recurso à inteligência artificial, se necessário;
- Conselhos de utilização - sugestões por modelo ou mesmo, as mais específicas, por componente (recurso à inteligência artificial, se necessário);
- Processo de fabrico - descrição dos modelos e a qualidade de cada componente usado, com vídeos, imagens e/ou descrições (recurso à inteligência artificial, se necessário);
- Sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa - reparação e/ou garantia de calçado; partilha do relatório de sustentabilidade e ética; apoio a diversas iniciativas e instituições; criação de uma academia para proporcionar a continuação da atividade no setor e promover a educação, e possível a integração na empresa e a criação de uma fundação;
- Notícias/celebridades: partilha de modelos usados por celebridades; publicações feitas pelos *media*; artigos de diversos temas com autores convidados; feiras/desfiles onde a marca esteve presente e a partilha de *newsletters;*
- Programas financiados e a sua descrição do impacto no desenvolvimento e crescimento da marca.

As ações podem ser diversas e escolhidas conforme os recursos e capacidades disponíveis por parte da empresa. Contudo, é relevante que seja verificado se situação atual, o propósito da transformação digital e as ações, se relacionam. Neste caso, a situação atual apresenta algum desenvolvimento nas plataformas digitais, a resistência por parte de alguns elementos e o afastamento da geração mais nova, apesar de trabalharem na área. O propósito de Jacinto Maria de Melo de Castro, é querer implementar a transformação digital em torno da necessidade de acompanhar e superar a concorrência, atrair a geração mais nova e promover o reconhecimento de todas as partes interessadas. Ora, tudo isto, provoca ações em torno da mudança organizacional e no próprio *website*, um canal *online*, que a marca usufrui para distribuir e comunicar os seus produtos (Guercini, Ranfagni & Runfola, 2020). As ações para o *website* são de simples implementação, as apresentadas para a empresas exigem uma maior adaptação e investimento de capital a vários níveis.

5) Sugestão de implementação:

Numa fase inicial podem ser implementadas ações que necessitam de menos recursos, como: a apresentação e esclarecimentos de dúvidas, formações mais simples, *feedback* constante, incentivo às sugestões com implementação imediata e sem fim de término. E ainda, as ações apresentadas

anteriormente para o *website*, sem recurso à inteligência artificial/realidade virtual, de tempo estimado 6 meses. Numa fase posterior pode ser incorporada a inteligência artificial e a realidade aumentada no *website* como na experiência em loja, e interligar o meio digital com o meio físico. Nesta fase é essencial que existam mais formações, a criação de equipas multifuncionais autónomas, utilização de ferramentas *Scrum*, laboratórios e centros exclusivos de inovação, parcerias com *hubs*, *startups*, empresas concorrentes, programas de financiamento, diversificação de portefólio em quantidades limitadas, com a necessidade de contratação de um colaborador externo/interno à família, responsável pela mudança. Esta fase será mais longa, com cerca de 3 a 5 anos.

6) Análise crítica da transformação digital nas empresas familiares:

Foram destacados alguns conceitos ao longo desta análise, tais como: ambição; cultura; formação; predisposição dos acionistas; integração das novas gerações; potenciação do processo de continuidade geracional; recrutamento de perfil de digitalização; política salarial; retenção na família; adaptação dos negócios aos conceitos atuais da digitalização; atratividade das gerações futuras e plano de sucessão. Todos estes conceitos podem-se resumir em: cultura digital; formação e adaptação.

A cultura digital pela necessidade da ambição e a vontade não ficar apenas no fundador - tem, normalmente, uma elevada aceitação do risco, não vende facilmente a sua quota da empresa, investe mais em I&D, faz mais fusões e aquisições "founder-CEO and market performance", citado por (Henrique, 2008) - mas sim em todos aqueles que fazem parte da empresa familiar e que, essa cultura esteja presente ao longo das gerações e que haja uma predisposição para aceitar novas ideias, novas formas de negócio. Como visto, isto, potenciará o processo de continuidade das gerações futuras na empresa, a retenção do talento na família, o interessa das gerações no negócio a longo prazo - o mundo muda, o mercado altera-se e a família adapta-se - todos têm de estar alinhados para os novos desafios, e a mudança organizacional (Horváth & Szabó, 2019), é um dos desafios. Em vez de existir a necessidade de "convencer" os acionistas deve existir da parte deles, e de todos, a vontade para a mudança, para conhecer, aceitar e integrar a transformação digital.

A formação vem aliada à cultura, à necessidade de as gerações estarem alinhas com o que é a transformação digital, as vantagens, os desafios, como podem incorporar e alavancar benefícios para o negócio, é um processo que pode ser facilitado com a disponibilização de informação e partilha de conhecimento ou até mesmo a criação de academias. E por fim, a adaptação, que não é só do negócio, mas de todas as partes interessadas que irão estar de forma direta e indireta relacionadas, quer seja em termos do plano de sucesso, como da política salarial ou no recrutamento de perfis tecnológicos. Deve assim, existir comunicação, partilha dos mesmos valores e propósitos, aliadas à ambição, inovação e espírito empreendedor de modo, a estarem mais bem preparados para o sucesso das gerações futuras.

3.7. Slides de Resolução e Folha de Cálculo

3.7.1. *Anexo A* –Recolha de Dados - Empresas Não Familiares e Familiares

Empresas Não Familiares

Tópicos Gerais	Lojas			História (Descrição acontecimentos ao longo do tempo)			Newsletter	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	RSC - causas sociais	Programas financiados (atualmente)	Celebridades	Redes Sociais	Ano
Tópicos específicos	Loja online	Loja física própria	Vende em lojas parceiras	História da marca	História do criador	principais datas		Alguns artigos	Serviço de verificação da qualidade	vídeos e descrições	vídeos e descrições	saber mais sobre a qualidade de cada componente	Relatório	Aproveitar excedentes de produção		Apoio instituições				
Lachoix	sim	não	sem informações	sim (simples)	não	não	não	não	não	não	não	sim	não (apenas uma pequena frase)	não	Estúdio	não	não	não	facebook, pinterest e instagram	2018
Unreal Field	sim	não	sem informações	sim (simples e com imagens)	pouca informação, é mais como começou em 2 linhas	não	não	não	não	não	não	não	sim	50% materiais sustentáveis	artesanato local com design inovador; coleções pré-encomenda; blog	não	sim	não	instagram, facebook, pinterest, twitter, youtube, linkedin	2019
Ballúta	sim	não	sem informações	sim (simples)	sim (simples)	não	não	não	não	não	não	sim	não (apenas referenciais importancia)	sim (modelos transgeracionais; tecnologia inovadora e materiais alternativos	sim (modelos transgeracionais; tecnologia inovadora e materiais alternativos	não	não	não	instagram, facebook, twitter, pinterest	2017
Augustha	sim	não	sem informações	não (muito superficial do que é a marca)	não	não	sim	não	não	não	não	não	não	não	Farfetch,...	não	sim	sim	facebook, instagram	2019
Sarah Maier	sim	não	sem informações	sim (de como surgiu mas mais focada na criadora)	sim (de como surgiu mas mais focada na criadora)	não	sim	não	não	não	não	não	não	alguns usam componentes mais ecológicos	imagens da feira onde esteve	não	não	não	facebook, insagram, youtube, tiktok, pinterest	2020
Christian Louboutin	sim	sim	sem informações	sim (com imagens e texto)	sim (com imagens e texto)	sim	sim	sem informações	não	sim (descrição geral)	sim (só texto e imagens)	sem informações	sem informações	sem informações	diversidade de produtos; sugestões de presentes; resturam a sola e sugerem sapateiros; plataforma de identificação de falsificações	sem informações	não	sim	facebook, instagram, twitter, linkedin, youtube	1991
Santoni	sim	sim	sem informações	não	não	não	sim	sim	não	não	sim (texto e imagem dos produtos personalizados)	não	sim + ética	não	arranjos e colaboração com setores fora da industria do calçado, relatório de ética	academia	não	não	instagram, facebook, youtube, pinterest, linkedin	1975
Josefinas	sim	não	sem informações	sim (resumida)	não	não	não	não	não	não	sim	não	não	não	blogue	não	sim	sim (no blogue algumas colaç)	instagram, facebook, linkedin e pinterest	2013
Repetto	sim	sim	sem informações	sim	não	sim	sim	sim (limitações)	não	não	sim (descrição e resumida)	não	não	não	descrição das campanhas feitas; peças icónicas; notícias	fundação	não	não	facebook, instagram e youtube	1947
sophia webster	sim	não	sim	sim (pouco)	sim	sim (resumido)	sim	não	não	não	sim (só descrição e a história por detrás de cada um)	não	não (tem coleções recicladas e tem essa referencia da importância)	sim	sim (sapatos de número maior); crtão presente; notícias sobre a marca	instituição Butterfly Conservation	não	não	facebook, twitter, instagram, pinterest, tiktok	2012

Empresas Familiares

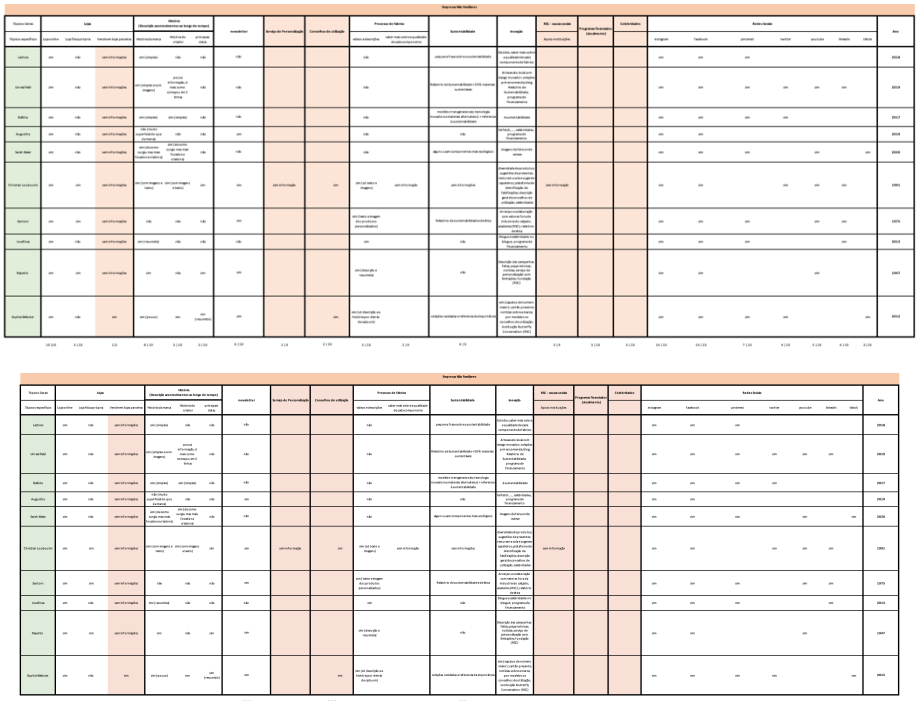
Tópicos Gerais	Lojas			História (Descrição acontecimentos ao longo do tempo)								Newsletter	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	RSC	Programas financiados	celebridades	Redes Sociais	Ano
Tópicos específicos	Loja online	Loja física própria	Vende em lojas parceiras	Subdivisões (1ª geração, 2ª)	Datas dos acontecimentos	curiosidades	reforço do conhecimento ser passado de geração em geração	referência à importância dos filhos e inovação implementada de forma geral	imagens	árvores genológica	Esboço da planta de local de fabrico/ propriedade		Alguns artigos	Serviço de verificação da qualidade	vídeos e descrições	vídeos e descrições	saber mais sobre a qualidade de cada componente	Relatório	Aproveitar excedentes de produção		Apoio instituições				
Luis Onofre	sim	sim	sem informações	não	sim	não	não	sim (fundador)	não	não	não	sim	não	não	sim (só texto)	não	não	não	não	sugestões de presentes, notícias	não	sim (com descrição)	sim	sim (facebook, instagram, pinterest, vimeo e youtube)	1999
Carlos Santos shoes	sim	não	sim	não	não	não	sim	sim	sim (muito pouco e não antigo)	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	media, kit de cuidado dos sapatos, descrição dos modelos, blog	não	sim	não	sim (facebook, instagram e youtube)	1942
Crockett & Jones	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	não	artigos de diversos temas com autores convidados e reparação de calçado	não	não	não	sim (facebook, pinterest, instagram e twitter)	1879
Manolo Blahnik	sim	sim	sem informações	não	não	não	não	sim (fundador)	não	não	não	sim	sem informações	não	sim (texto)	sim	não	código de trabalho; Política de bem-estar animal	não	arquivos da marca - experiência imersiva; esboços selecionados; receita de	apoia diversas iniciativas e instituições	não	não	sim (instagram, facebook, twitter, pinterest e youtube)	1970
Jimmy Choo	sim	sim	sem informações	não	não	não	não	sim (pouca)	não	não	não	sim	sim	não	sim (só texto)	não	não	iniciativas e ética do trabalho		variedade de produtos; serviço de reparação com garantia	iniciativas	não	não	sim (instagram, facebook, twitter, pinterest)	1996
Doucal's	sim	sim	sem informações	não	não	não	sim	sim	não	não	não	sim	não	não	sim (só texto e geral)	sim	sim	sim (só o que fazem)	não	museu e tecnologia	não	não	não	sim (instagram, facebook e youtube)	1968
tricker's	sim	sim	sem informações	não	sim	não	sim	sim (do fabrico e artesões)	sim	não	não	sim	sem informações	não	sim	sim (sem vídeo)	sim	poloca com vídeos (alguns) e materiais	não	reconhecimento	não	não	não	sim (instagram, facebook, twitter, youtube)	1829

3.7.2. *Anexo B* –Conceitos por Ordem - Empresas Não Familiares e Familiares

Não Familiares																		
1º ordem	Loja Online	Loja Física Própria	Vende em lojas parceiras	História da marca	História do criador	Principais Datas	*Newsletter*	Alguns artigos Personalizados	Serviço de verificação da qualidade	Vídeos e descrições	Vídeos e descrições	Saber mais sobre a qualidade de cada componente	Relatório Sustentabilidade	Aproveitar excedentes de produção	Inovação	Apoio instituições	Celebridades	Redes Sociais
2º ordem	Loja			História			*Newsletter*	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	RSC	Celebridades	Redes Sociais
3º ordem	Loja			História			*Newsletter*	N/A	N/A	N/A	Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	N/A	N/A	redes sociais

Familiares																					
1º ordem	Loja online	Loja física própria	Vende em lojas parceiras	Subdivisões (1ª geração, 2ª)	Datas dos acontecimentos	Reforço do conhecimento ser passado de geração em geração	Referência à importância dos filhos e inovação implementada de forma geral	imagens	árvores genológica	Esboço da planta de local de fabrico/ propriedade	*Newsletter*	Alguns artigos	Serviço de verificação da qualidade	vídeos e descrições	vídeos e descrições	Saber mais sobre a qualidade de cada componente	Relatório	Aproveitar excedentes de produção	Inovação	Apoio instituições	Programas financiados	Celebridades	Redes Sociais
2º ordem	Loja			História							*Newsletter*	Serviço de Personalização	Conselhos de Utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	RSC	Programas financiados	Celebridades	Redes Sociais
3º ordem	Loja			História							*Newsletter*	N/A	Conselhos de Utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	N/A	N/A	N/A	Redes Sociais

3.7.3. *Anexo C* –Supressão de Categorias e Inclusão na Inovação - Empresas Não Familiares e Familiares



3.7.4. *Anexo D* – Análise Esquemática dos Conceitos de 2º e 3º Ordem -- Empresas Não Familiares e Familiares

2ª ordem

	Lojas	História	*Newsletter*	Serviço de Personalização	Conselhos de Utilização	Processo de Fabrico	Sustentabilidade	Inovação	RSC	Programas Financiados	Celebridades	Redes Sociais
Empresas Não Familiares												
Empresas Familiares												

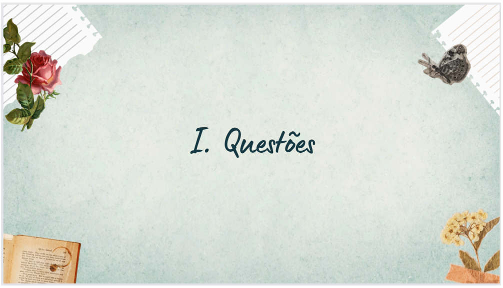
3ª ordem

	Lojas	História	*Newsletter*	Conselhos de Utilização	Processo de Fabrico	Sustentabilidade	Inovação	Redes Sociais
Empresas Não Familiares								
Empresas Familiares								

3.7.5. *Anexo E* – Slides de Resolução






I. Questões


Timeline Questões
1 Identifica a situação atual da Scarpa Balthazar
2 Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares
3 Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a referências bibliográficas
4 Identifica 4 a 5 ações a serem implementadas com base na análise realizada e avalia a sua adequação
5 Apresenta uma sugestão de implementação
6 Elabora uma análise crítica sobre a transformação digital nas empresas familiares, destacando dois/ três conceitos importantes
4


II. Resolução


1. Identifica a situação atual da Scarpa Balthazar
Desafios: fundador + gerações + colaboradores
Mudança
A mudança faz aumentar a incerteza no negócio e na continuidade da empresa, com possibilidade de existir uma reestruturação de capital humano, isto é, acrescentar à equipa membros não família que possuem conhecimento e experiência em transformação digital (Chrisman & Patel, 2012), colocando em causa o controlo do negócio pela família. Isto porque, as gerações mais novas apesar de apresentarem qualificações nestas áreas não estão dispostas a colaborar no desenvolvimento da empresa, por existir pouca recetividade à mudança, benefício salarial inferior e pouca flexibilidade.
6

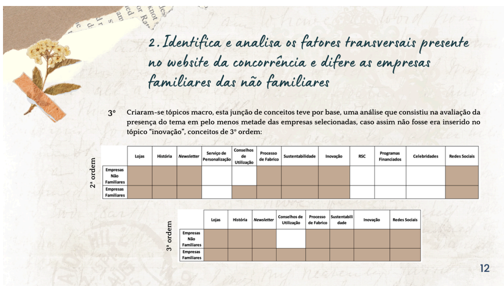

1. Identifica a situação atual da Scarpa Balthazar
Vantagens:
membros da família terem qualificações nas áreas da inovação e da tecnologia
inclusão de colaboradores não família qualificados em áreas de liderança
crescimento da empresa ao longo dos anos (nacional e internacional
acesso mais facilitado a recursos financeiros
clientes fidelizados
tradição e cultura da família presentes na empresa
7

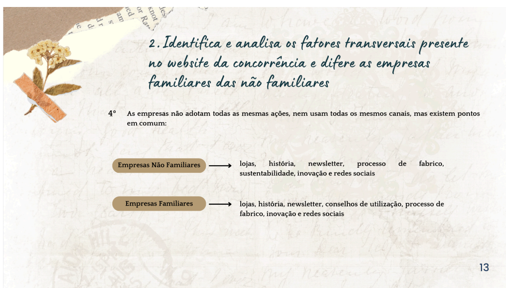

1. Identifica a situação atual da Scarpa Balthazar
Plataformas:
história da marca
história do fundador
pequena referência à família
conselhos de utilização
newsletter
feiras que estão presentes
loja online
cartão de oferta
8

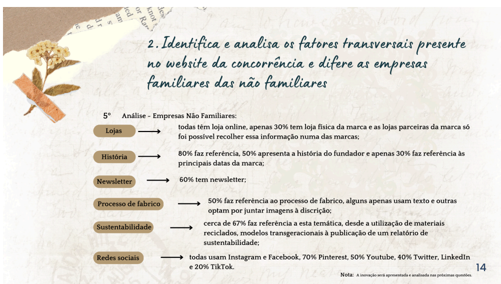

1. Identifica a situação atual da Scarpa Balthazar
Propósito: aumento da proximidade com o cliente e na atração da geração mais nova ao negócio da família, com a possibilidade de beneficiar dos financiamentos disponíveis.
Mercado:
saldo negativo quando comparada a criação e a falência das empresas do calçado
exportações cresceram significativamente
informação disponível nos canais digitais
aumento da preocupação com a responsabilidade social das marcas
aumento da concorrência, do mercado de segunda mão e a contrafação
diversas oportunidades
o desenvolvimento de tecnologias ligadas à indústria (Todo Bom, 2020); diversos programas de financiamento; promoção de uma relação de fidelização com os clientes e parcerias com empresas do mercado ou da concorrência, com o objetivo de diversificarem a sua oferta (De Groote & Backmann, 2019)
9


2. Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares
1º Separação entre empresas não familiares e empresas familiares, onde foram recolhidos todos os tópicos presentes no website:
Empresas Não Familiares
Empresas Familiares
Nota:
10


2. Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares
2º Devido à grande variedade de temas, foi feita uma agregação de conceitos, onde surgiram os temas de 2ª ordem:
Empresas Não Familiares
Empresas Familiares
11


2. Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares
3º Criaram-se tópicos macro, esta junção de conceitos teve por base, uma análise que consistiu na avaliação da presença do tema em pelo menos metade das empresas selecionadas, caso assim não fosse era inserido no tópico "inovação", conceitos de 3ª ordem:
2ª ordem
Lojas
História
Newsletter
Serviço de Personalização
Conselhos de Utilização
Processo de Fabrico
Sustentabilidade
Inovação
RSC
Programas Financiados
Celebridades
Redes Sociais
Empresas Não Familiares
Empresas Familiares
3ª ordem
Lojas
História
Newsletter
Conselhos de Utilização
Processo de Fabrico
Sustentabilidade
Inovação
Redes Sociais
Empresas Não Familiares
Empresas Familiares
12


2. Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares
4º As empresas não adotam todas as mesmas ações, nem usam todas os mesmos canais, mas existem pontos em comum:
Empresas Não Familiares
lojas, história, newsletter, processo de fabrico, sustentabilidade, inovação e redes sociais
Empresas Familiares
lojas, história, newsletter, conselhos de utilização, processo de fabrico, inovação e redes sociais
13


2. Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares
5º Análise - Empresas Não Familiares:
Lojas
todas têm loja online, apenas 30% tem loja física da marca e as lojas parceiras da marca só foi possível recolher essa informação numa das marcas;
História
80% faz referência, 50% apresenta a história do fundador e apenas 30% faz referência às principais datas da marca;
Newsletter
60% tem newsletter;
Processo de fabrico
50% faz referência ao processo de fabrico, alguns apenas usam texto e outras optam por juntar imagens à discrição;
Sustentabilidade
cerca de 67% faz referência a esta temática, desde a utilização de materiais reciclados, modelos transgeracionais à publicação de um relatório de sustentabilidade;
Redes sociais
todas usam Instagram e Facebook, 70% Pinterest, 50% Youtube, 40% Twitter, LinkedIn e 20% TikTok.
Nota:
14

2. Identifica e analisa os fatores transversais presente no website da concorrência e difere as empresas familiares das não familiares

5º Análise - Empresas Familiares:

- **Lojas** → todas têm lojas online e, apenas uma é que não tem loja física da marca, em termos de venda em lojas parceiras só duas é que tem essa informação disponível no website;
- **História** → cerca de 42% referem as principais datas da marca, 57% reforçam a importância de o conhecimento ser transmitido ao longo das gerações, 100% faz referência ao fundador e 42% partilha imagens da história da marca;
- **Newsletter** → apenas uma empresa é que não têm;
- **Conselhos de utilização**
- **Processo de fabrico** → 47% não partilha, mas dos que partilham 80% usa vídeos e/ou descrições de texto e 60% descreve de forma detalhada os componentes utilizados;
- **Sustentabilidade** → apresentada por 57% das empresas desde a utilização de material sustentável, iniciativas à política de sustentabilidade com vídeos;
- **Redes sociais** → todos usam Instragram, Facebook como rede social, 71% Youtube e 57% Pinterest e Twitter, apenas uma usa Vimeo.

Nota: A inovação será apresentada e analisada nas próximas questões.

3. Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a autores

Destacam-se as inovações mais simplistas, aquelas que não exigem grandes investimento e mudanças estruturais no negócio, o omnicanal que oferece uma experiência abrangente entre o online e o offline (Mosquera, Olarte-Pascual, Ayensa & Murillo, 2018) mas que influenciam a experiência do cliente numa marca de luxo e distinguem estas marcas dos produtos de contrafação (Tynan et al., 2010). Desta forma relaciona-se, de seguida, a revisão da literatura com aspetos importantes e diferenciadores identificados na análise feita.

- **História** → Carcano et al. (2011), referem que não pode existir uma abordagem de luxo por parte de uma empresa sem que haja uma história autêntica que permita dar intemporalidade aos seus produtos e consistência à marca, funcionando como uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Assim, no website, pode-se fazer referência à história da família; às subdivisões por gerações com imagens, apresentar uma árvore genológica; identificar curiosidades; partilhar os arquivos da marca (através, por exemplo, de uma experiência imersiva), esboços selecionados dos modelos; esboço da planta de local de fabrico/ propriedade e receitas da família;

3. Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a autores

- **Serviço de personalização** → um serviço suplementar, através de ferramentas online podem contribuir para melhorar a perceção dos atributos de luxo (Yoo & Park, 2016), desta forma podem ser implementadas uma categoria de sugestões de presentes; kit de cuidado dos sapatos; serviço de verificação da qualidade e personalização do modelo, com a utilização também de tecnologias imersivas (Pantano et al., 2018);
- **Conselhos de utilização** → podem ser utilizados com recurso à inteligência artificial como em sistemas de personalização e recomendação, ou em plataformas de relacionamento com o cliente ou na gestão de stock ou nas tarefas operacionais de loja (Shankar et al., 2020), desde os conselhos mais gerais, as sugestões por modelo ou mesmo, as mais específicas, por componente;

3. Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a autores

- **Processo de fabrico** → pode ser usado com recurso à realidade aumentada e/ou realidade virtual (Boardman et al. 2020) na descrição dos modelos e na qualidade de cada componente usado. Assim, os mesmo, referem que as marcas ao aplicarem a realidade virtual aumentam o vínculo e a ligação com os seus consumidores ao oferecem experiências diferenciadoras;
- **Sustentabilidade & Responsabilidade Social Corporativa** → serão importantes para o futuro destas marcas, o luxo será mais consciente e responsável (Danziger, 2021). Algumas práticas são em torno das reparação e/ou garantia de calçado, da partilha do relatório de sustentabilidade e ética; o apoio a diversas iniciativas e instituições; a criação de uma academia para proporcionar a continuação da atividade no setor e promover a educação, e possivelmente a integração na empresa. Paralelamente a isso, algumas optam pela criação de uma fundação da marca;

3. Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a autores

- **Redes sociais** → pela importância de serem criadas comunicações mais personalização proporcionando a construção e desenvolvimento do próprio património da marca (Godey et al., 2016), sendo fundamentais para o sucesso do negócio (Baudier et al., 2023) desde a partilha de modelos usados por celebridades; publicações feitas pelos media; artigos de diversos temas com autores convidados; feiras/desfiles onde a marca esteve presente e a partilha de newsletters;
- **Programas financiados** → e a sua descrição do impacto no desenvolvimento e crescimento da marca permitem criar um processo transparente e, mais importante ainda, é, continuarem a serem percebidas, pelos consumidores, como inovadoras e criativas e ser uma referências, até para as coleções das marcas de massa e fast fashion (Okonkwo, 2009).

3. Elabora uma análise crítica dos fatores transversais e características inovadoras na concorrência com suporte a autores

Apesar dos diversos desafios que estas marcas enfrentam, têm a possibilidade de adotar pequenas iniciativas e, de acordo com Gurzki (2022) as empresas melhor sucedidas serão aquelas que conseguem conciliar o digital e com o meio físico. Assim, o principal objetivo, segundo Highsnobiety & Boston Consulting Group (2020), do mercado de luxo não se trata apenas do momento de compra, mas sim de toda a experiência, interação e comunicação com o consumidor. A tecnologia permite a otimização da eficiência operacional e a melhoria da experiência de compra do consumidor, as que conseguirem aplicar as diversas ferramentas tecnológicas serão mais bem sucedidas (Grewal et al., 2020).

Nota Final

4. Identifica 4 a 5 ações a serem implementadas com base na análise realizada e avalia a sua adequação

As ações pode ser divididas em dois grupos: a empresa (mudança na cultura e forma de trabalho) e website.

+ Empresa → é essencial preparar as pessoas para a mudança e torná-las parte da mesma

Ações

+ apresentação
+ esclarecimentos de dúvidas
+ formações
+ criação de equipas multifuncionais autónomas
+ laboratórios e centros exclusivos de inovação
+ incentivo às sugestões
+ utilização de ferramentas Scrum
+ feedback constante
+ parcerias com hubs, startups, empresas concorrentes ou externas ao mercado
+ programas de financiamento
+ diversificação de portefólio em quantidades limitadas
+ contratação de um colaborador externo à família para a área da inovação a preço do mercado, para que seja o responsável pela mudança

4. Identifica 4 a 5 ações a serem implementadas com base na análise realizada e avalia a sua adequação

No website, através da análise realizada à concorrência é possível referir que todos os fatores transversais exceto tipologia de loja que está presente no website da Scarpa Balthazar, podem ser plausíveis de implementar ou melhorar, tais como:

- **História** → subdivisões por gerações com imagens, árvore genológica; curiosidades; partilhar os arquivos da marca (através, por exemplo, de uma experiência imersiva ou simplesmente com imagens e descrições); esboços selecionados dos modelos; esboço da planta de local de fabrico/ propriedade e receitas da família;

Ações

- **Serviço de personalização** → subdivisões por gerações com imagens, árvore genológica; curiosidades; partilhar os arquivos da marca (através, por exemplo, de uma experiência imersiva ou simplesmente com imagens e descrições); esboços selecionados dos modelos; esboço da planta de local de fabrico/ propriedade e receitas da família;
- **Conselhos de utilização** → sugestões por modelo ou mesmo, as mais específicas, por componente (recurso à inteligência artificial, se necessário);

4. Identifica 4 a 5 ações a serem implementadas com base na análise realizada e avalia a sua adequação

No website, através da análise realizada à concorrência é possível referir que todos os fatores transversais exceto tipologia de loja que está presente no website da Scarpa Balthazar, podem ser plausíveis de implementar ou melhorar, tais como:

- **Processo de fabrico** → descrição dos modelos e a qualidade de cada componente usado, com vídeos, imagens e/ou descrições (recurso à inteligência artificial, se necessário);

Ações

- **Sustentabilidade & Responsabilidade Social Corporativa** → reparação e/ou garantia de calçado; partilha do relatório de sustentabilidade e ética; apoio a diversas iniciativas e instituições; criação de uma academia para proporcionar a continuação da atividade no setor e promover a educação, e possível a integração na empresa e a criação de uma fundação;

4. Identifica 4 a 5 ações a serem implementadas com base na análise realizada e avalia a sua adequação

No website, através da análise realizada à concorrência é possível referir que todos os fatores transversais exceto tipologia de loja que está presente no website da Scarpa Balthazar, podem ser plausíveis de implementar ou melhorar, tais como:

Ações

- **Notícias/celebridades** → partilha de modelos usados por celebridades; publicações feitas pelos media; artigos de diversos temas com autores convidados; feiras/desfiles onde a marca esteve presente e a partilha de newsletters;
- **Programas financiados** → e a sua descrição do impacto no desenvolvimento e crescimento da marca.

As ações podem ser diversas e escolhidas conforme os recursos e capacidades disponíveis por parte da empresa. Contudo, é relevante que seja verificado se situação atual, o propósito da transformação digital e as ações, se relacionam. Neste caso, a situação atual apresenta alguns desenvolvimento nas plataformas digitais, a resistência por parte de alguns elementos e o afastamento da geração mais nova. O propósito de Jacinto Maria de Melo de Castro, é querer implementar a transformação digital em torno da necessidade de acompanhar e superar a concorrência, atrair a geração mais nova e promover o reconhecimento de todas as partes interessadas. Ora, tudo isto, provoca ações em torno da mudança organizacional e no próprio website, um canal online, que a marca usufrui para distribuir e comunicar os seus produtos (Guercini, Ranfagni & Kuréda, 2020). As ações para o website são de simples implementação, as apresentadas para a empresas exigem uma maior adaptação e investimento de capital a vários níveis.

5. Apresenta uma sugestão de implementação

Numa fase inicial podem ser implementadas ações que necessitam de menos recursos, como: a apresentação e esclarecimentos de dúvidas, formações mais simples, feedback constante, incentivo às sugestões com implementação imediata e sem fim de término. E ainda, as ações apresentadas anteriormente para o website, sem recurso à inteligência artificial/realidade virtual, de tempo estimado 6 meses.

Numa fase posterior pode ser incorporada a inteligência artificial e a realidade aumentada no website como na experiência em loja, e interligar o meio digital com o meio físico. Nesta fase é essencial que existam mais formações, a criação de equipas multifuncionais autónomas, utilização de ferramentas Scrum, laboratórios e centros exclusivos de inovação, parcerias com hubs, startups, empresas concorrentes, programas de financiamento, diversificação de portefólio em quantidades limitadas, com a necessidade de contratação de um colaborador externo/interno à família, responsável pela mudança. Esta fase será mais longa, com cerca de 3 a 5 anos.

6. Elabora uma análise crítica sobre a transformação digital nas empresas familiares, destacando dois/ três conceitos importantes

Foram destacados alguns conceitos ao longo desta análise, tais como: ambição; cultura; formação; predisposição dos acionistas; integração das novas gerações; potenciação do processo de continuidade geracional; recrutamento de perfil de digitalização; política salarial; retenção na família; adaptação dos negócios aos conceitos atuais da digitalização; atratividade das gerações futuras e plano de sucessão.

→ Todos estes conceitos podem-se resumir em: cultura digital, formação e adaptação

↓

A cultura digital pela necessidade da ambição e a vontade não ficar apenas no fundador - tem, normalmente, uma elevada aceitação do risco, não vende facilmente a sua quota da empresa, investe mais em I&D, faz mais fusões e aquisições "founder-CEO and market performance", citado por (Henrique, 2008) - mas sim em todos aqueles que fazem parte da empresa familiar e que, essa cultura esteja presente ao longo das gerações e que haja uma predisposição para aceitar novas ideias, novas formas de negócio. Como visto, isto, potenciará o processo de continuidade das gerações futuras na empresa, a retenção do talento na família, o interessa das gerações no negócio a longo prazo - o mundo muda, o mercado altera-se e a família adapta-se - todos têm de estar alinhados para os novos desafios, e a mudança organizacional (Horváth & Szabó, 2019), é um dos desafios. Em vez de existir a necessidade de "convencer" os acionistas deve existir da parte deles, e de todos, a vontade para a mudança, para conhecer, aceitar e integrar a transformação digital.

6. Elabora uma análise crítica sobre a transformação digital nas empresas familiares, destacando dois/ três conceitos importantes

Todos estes conceitos podem-se resumir em: cultura digital, formação e adaptação.

A formação vem aliada à cultura, à necessidade de as gerações estarem alinhas com o que é a transformação digital, as vantagens, os desafios, como podem incorporar e alavancar benefícios para o negócio, é um processo que pode ser facilitado com a disponibilização de informação e partilha de conhecimento ou até mesmo a criação de academias.

A adaptação, que não é só do negócio, mas de todas as partes interessadas que irão estar de forma direta e indireta relacionadas, quer seja em termos do plano de sucesso, como da política salarial ou no recrutamento de perfis tecnológicos. Deve assim, existir comunicação, partilha dos mesmos valores e propósitos, aliadas à ambição, inovação e espírito empreendedor de modo, a estarem mais bem preparados para o sucesso das gerações futuras.

III. Bibliografia

Referências Bibliográficas

Baudier, P., de Boissieu, E., & Durchemin, M.-H. (2023). Source Credibility and Emotions generated by Robot and Human Influencers: The perception of luxury brand representatives. Technological Forecasting and Social Change, 187, 122255. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122255

Boardman, R., Henninger, C. E., & Zhu, A. (2020). Augmented Reality and Virtual Reality: New Drivers for Fashion Retail?. Technology-Driven Sustainability, 155–172. https://www.researchgate.net/publication/338170560

Carcano, L., Corbetta, G., & Minichilli, A. (2010). Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. Universia Business Review. https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760003.pdf

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. Academy of Management Journal, 55(4), 976–997. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211

Danziger, P. N. (2021, janeiro 10). Luxury Turns Even Suspicious To Conscientious In 2021: Challenges And Opportunities Ahead. Forbes. https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/01/10/luxury-turns-from-suspicious-to-conscientious-in-2021-challenges-and-opportunities-ahead/?sh=7ff8222fa1be

De Groote, J. K., & Backmann, J. (2019). Initiating Open Innovation Collaborations Between Incumbents and Startups: How Can David and Goliath Get Along? International Journal of Innovation Management, 24(2), 1–33. https://doi.org/10.1142/s1363919620500115

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. Journal of Business Research, 69(12), 5833–5841. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181

Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2020). The future of in-store technology. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 96–113. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z

Referências Bibliográficas

Guercini, S., Ranfagni, S., & Runfola, A. (2020). E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues. Journal of Management Development, 39(4), 423–436. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2019-0434

Gurdo, H. (2022, abril 18). Three Paradoxes Luxury Brands Face in the Digital Era. I by IMD. https://www.imd.org/ibyimd/technology/three-paradoxes-luxury-brands-face-in-the-digital-era/

Henrique, C. M. E. C. (2008). A governação nas empresas familiares [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/1108

Highsnobiety, & Boston Consulting Group. (2020). Culture Culture Culture: Quantifying What Matters Most to the New Fashion & Luxury Consumer. https://www.highsnobiety.com/p/boston-consulting-group-luxury-culture-whitepaper/

Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2018). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? Technological Forecasting and Social Change, 146, 119–132. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021

Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Ayensa, E. J., & Murillo, Y. S. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. Spanish Journal of Marketing - ESIC, 22(1), 63–82. https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008

Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. Journal of Brand Management, 16(5–6), 287–289. https://doi.org/10.1057/bm.2008.53

Pantano, E., Pasanisi, R., Priporas, C.-V., & Verteramo, S. (2018). To what extent luxury retailing can be smart? Journal of Retailing and Consumer Services, 43, 94–100. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.012

Shankar, V., Douglas, T., Hennessey, J., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Bull, J. S., & Waldorpe, R. (2020). How Technology is Changing Retail. Journal of Retailing, 97(1), 13–27. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006

Todo Bom, L. (2020). Manual de Gestão de Empresas Familiares - Uma Aproximação Integrada Empresa-Família (1ªed.) Edições Silabo

Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. Journal of Business Research, 63(11), 1156–1163. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012

Yoo, J., & Park, M. (2016). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands. Journal of Business Research, 69(12), 5775–5784. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.174



Conclusões

Devido essencialmente ao contexto exigente do mercado e à globalização provocada pela tecnologia, as empresas familiares debatem-se com um conjunto alargado de desafios, quer no negócio quer na família, como na satisfação, em simultâneo, das duas realidades. As questões impõem-se em torno de: gerar mais valor; adaptar o negócio às mudanças do comportamento do consumidor; garantir a gestão do negócio na família ou a integração das gerações mais novas.

As empresas familiares incorporam vantagens competitivas diferenciadoras dos concorrentes e entre si. Para além da empresa ser feita de pessoas, é feita de uma família que cresce com o negócio e com as gerações, onde a história, a tradição e a cultura da família, originam capital distinto e valioso. Contudo, essas mesmas características, onde predomina a tomada de decisão e o controlo da família por vezes, dificultam a mudança. As gerações mais novas podem auxiliar nos desafios ligados à tecnologia/inovação, sem que seja necessário contratar elementos não família. Mas existem dificuldades de integrar estas gerações essencialmente, devido à baixa competitividade salarial em comparação com o mercado internacional, onde estes perfis são mais valorizados.

Para além disso, as marcas de luxo incorporam muitos destes desafios. Estas, são assentes na qualidade, na tradição, no preço superior, com dificuldade em incorporar a inovação no negócio. Contudo, a inovação é crucial, o mercado do calçado compete a nível internacional, onde impera a globalização e uso de tecnologias no negócio por diversos concorrentes, dentro ou fora do mercado.

Desta forma, o caso pedagógico apresentado reúne diversas características, desafios e oportunidades de uma empresa familiar do calçado de luxo na adaptação às práticas de transformação digital, das mais simples às mais complexas. Este é um caso fictício com o objetivo de mostrar que não é primordial a reestruturação da estratégia de negócio para a implementação da transformação digital, podem ser implementadas práticas simples, com poucos recursos sem afetar toda a estratégia do negócio.

Concluindo, com a certeza de que as mudanças auxiliam: a continuidade do negócio e os desafios das gerações na família e impactam diretamente a economia e a sociedade, é fulcral existir mais pesquisa e desenvolvimento académico sobre as empresas familiares e a transformação digital, desde a investigação sobre as temáticas à apresentação das mesmas nas instituições de ensino superior em Portugal. É ainda essencial existir predisposição de todas as partes interessadas para conhecer e adaptarem-se à mudança. As organizações que se destacam são capazes de mudar, inovar e aproveitar as oportunidades disponíveis. Assim, é importante ser promovida uma cultura digital, de forma a garantir que a ambição e a vontade de conhecer, aceitar e integrar a mudança esteja presente ao longo das gerações e não só focada numa geração ou numa pessoa (fundador), todos têm de estar alinhados. Por outro lado, é imprescindível que todos conheçam e se interessem pelo “saber”, e isso pode ser

partilhado e ensinado, através de formações, promovendo a cultura digital. Quando se conhece, os receios diminuem e a vontade pela transformação digital aumenta.

Referências Bibliográficas

Andriole, Stephen J. (2017, fevereiro 6). Five Myths About Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. http://mitsmr.com/2ki2h8A

APICCAPS. (2022-a). *Indústria de calçado contraria défice estrutural de Portugal*. Acesso em: 8 março 2023 em: https://www.apiccaps.pt/news/industria-de-calcado-contraria-defice-estrutural-de-portugal/8577.html

APICCAPS. (2022-b). *O Estado da Indústria*. Acesso em 8 março 2023, em: https://www.apiccaps.pt/news/o-estado-da-industria/8504.html

APICCAPS. (2022-c). *Prémio MetalShoe FabLab Inovação distingue projetos inovadores*. Acesso em 8 março 2023, em: https://www.apiccaps.pt/news/premio-metalshoe-fablab-inovacao-distingue-projetos-inovadores/8508.html

APICCAPS. (2022-d). *Ver a indústria de calçado a trabalhar para a transição verde é inspirador*. Acesso em 8 março 2023, em: https://www.apiccaps.pt/news/ver-a-industria-de-calcado-a-trabalhar-para-a-transicao-verde-e-inspirador/8602.html

APICCAPS. (2022, e). *Tribunal de Contas Europeu destaca indústria portuguesa de calçado*. Acesso em 8 março 2023, em: https://www.apiccaps.pt/news/tribunal-de-contas-europeu-destaca-industria-portuguesa-de-calcado/7875.html

APICCAPS. (2023). *Indústria portuguesa investe 50 milhões para ser a mais moderna do mundo*. Acesso em 29 março 2023, em: https://www.apiccaps.pt/news/industria-portuguesa-investe-50-milhoes-para-ser-a-mais-moderna-do-mundo/8679.html

Araújo, M. D. C. (2017). *Estágio académico na marca portuguesa de calçado Luís Onofre*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Arquitetura]. Repositório UTL. http://hdl.handle.net/10400.5/15306

Arzubiaga, U., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2023). The influence of family firm image on access to financial resources in family SMEs: a signaling theory perspective. *Review of Managerial Science*, *17*(1), 233–258. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00516-2

Associação das Empresas Familiares. (2022, abril). *Porque é que as Empresas Familiares são essenciais para a nossa sociedade?*. Acesso em 29 outubro 2022, em: https://empresasfamiliares.pt/porque-e-que-as-empresas-familiares-sao-essenciais-para-a-nossa-sociedade/

Banco de Portugal (2021). Quadros do Setor. Acedido em 20 dezembro de 2022 em: https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards

Bardin, L. (2010). Análise de Conteúdo (70ªed.). Edições Persona. https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf

Bargoni, A., Alon, I., & Ferraris, A. (2023). A systematic review of family business and consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 158, 113698. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113698

Bargoni, A., Kliestik, T., Jabeen, F., & Santoro, G. (2023). Family firms' characteristics and consumer behaviour: An enquiry into millennials' purchase intention in the online channel. *Journal of Business Research*, 156, 113462. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113462

Barrett, M. (2014). *Theories to define and understand family firms*. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research (168-170). Wollongong, Australia: THEORI. http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-168-170-theories-to-define-and-understand-family-firms-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf

Barros-Contreras, I., Basco, R., Martín-Cruz, N., & Hernangómez, J. (2020). Strategic management in family business. The missing concept of the familiness learning mechanism. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 67–89. https://doi.org/10.1108/jfbm-10-2019-0066

Baudier, P., de Boissieu, E., & Duchemin, M.-H. (2023). Source Credibility and Emotions generated by Robot and Human Influencers: The perception of luxury brand representatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122255. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122255

BCG (2022, June 30). *The Luxury Industry: Accelerating and Advancing Corporate Responsibility to Meet Evolving Consumer Demands*. BCG Global. https://www.bcg.com/press/30june2022-luxury-industry-accelerating-corporate-responsibility-to-meet-consumer-demands

Belhadi, A. (2020). Manufacturing and Service Supply Chain Resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons Learned from the Automobile and Airline Industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(1), 120447. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 000812562092034. https://doi.org/10.1177/0008125620920349

Boardman, R., Henninger, C. E., & Zhu, A. (2020). Augmented Reality and Virtual Reality: New Drivers for Fashion Retail?. *Technology-Driven Sustainability*, 155–172. https://www.researchgate.net/publication/335170560

Bögel, P. M. (2016). Company reputation and its influence on consumer trust in response to ongoing CSR communication. *Journal of Marketing Communications*, 25(2), 115–136. https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1166146

Bokrantz, J., Skoogh, A., Berlin, C., & Stahre, J. (2017). Maintenance in digitalised manufacturing: Delphi-based scenarios for 2030. *International Journal of Production Economics*, 191, 154–169. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.010

Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12–21. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.11.004

Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2019). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science* , 15(1), 1–14. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z

Bürger, O., Häckel, B., Karnebogen, P., & Töppel, J. (2019). Estimating the impact of IT security incidents in digitized production environments. *Decision Support Systems*, 127, 113144. https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113144

Carcano, L., Corbetta, G., & Minichilli, A. (2011). Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. *Universia Business Review*. https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760003.pdf

Castro, F. (2022, janeiro 4). *Calçado português quer investir 140 milhões com fundos do PRR*. ECO. https://eco.sapo.pt/2022/01/04/calcado-portugues-quer-investir-140-milhoes-com-fundos-do-prr/

Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143–161. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x

Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249–1261. https://doi.org/10.1111/etap.12064

Compete2020/PTLID. (2022, dezembro 13). Apresentação do Projeto PT Leather In Design. PT2020. https://portugal2020.pt/apresentacao-do-projeto-pt-leather-in-design/

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, *62*(4), 37-56. https://doi.org/10.1177/0008125620934864

Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), 259–266. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.005

Danziger, P. N. (2021, janeiro 10). Luxury Turns From Conspicuous To Conscientious In 2021: Challenges And Opportunities Ahead. Forbes. https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2021/01/10/luxury-turns-from-conspicuous-to-conscientious-in-2021-challenges-and-opportunities-ahead/?sh=7f8f32f5a9be

Davis, J. A. (2001, setembro 4). Governing the family-run business. Harvard Business School Working Knowledge http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html

De Groote, j. K., & Backmann, j. (2019). Initiating Open Innovation Collaborations Between Incumbents and Startups: How Can David and Goliath Get Along? *International Journal of Innovation Management*, 24(2), 1-33. https://doi.org/10.1142/s1363919620500115

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 26(1), 10–31. https://doi.org/10.1177/0894486512466258

Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S., & Warkentin, M. (2021). A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *38*(1), 68–89. https://doi.org/10.1111/jpim.12560

Denis, S. W., Pascale. (2019, junho 7). Hey big spender - how luxury brands are raising the stakes on Instagram. Reuters. https://www.reuters.com/article/us-luxury-marketing-analysis/hey-big-spender-how-luxury-brands-are-raising-the-stakes-on-instagram-idUSKCN1T81QO

Di Vaio, A., & Varriale, L. (2019). Digitalization in the sea-land supply chain: experiences from Italy in rethinking the port operations within inter-organizational relationships. *Production Planning & Control*, 31(2) 220–232. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1631464

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. luxo. Dicionário Priberam. Acesso em 19 dezembro 2023 em: https://dicionario.priberam.org/luxo

Dinheiro Vivo. (2022, abril 22). Como a pandemia mudou o mercado do luxo. Dinheiro Vivo. https://www.dinheirovivo.pt/empresas/como-a-pandemia-mudou-o-mercado-do-luxo-14790153.html

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424

Ferreira, L. M. (2019). *O impacto das tendências tecnológicas na indústria de seguros do mercado brasileiro e a comparação com a visão das empresas do setor* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/19239

Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The Reciprocal Relationship of Innovation Capabilities and Socioemotional Wealth in a Family Firm. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547–570. https://doi.org/10.1111/jsbm.12343

Fontana, R. (2019, maio 24). How Luxury Brands Can Beat Counterfeiters. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2019/05/how-luxury-brands-can-beat-counterfeiters

Gao, S. Y., Lim, W. S., & Ye, Z. (2022). Optimal Channel Strategy of Luxury Brands in the Presence of Online Marketplace and Copycats. European *Journal of Operational Research,* 308(2), 709–721. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.053

Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2020). Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 63(2), 23-48. https://doi.org/10.1177/0008125620977487

Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. Technovation, 113, 102414. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414

Glyptis, L., Hadjielias, E., Christofi, M., Kvasova, O., & Vrontis, D. (2021). Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*, 127, 346–363. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833–5841. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2015). In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369–1397. https://doi.org/10.1177/0149206315614375

Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Nordfalt, J. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96–113. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z

Groote, J. de, Soluk, J., Laue, S.-L., Heck, M., & Kammerlander, N. (2022). How can Family-Owned Mittelstand Firms Use Their Unique Resources to Master the Age of Digitalization? The role of family historical, venture, and collaborative capital. *Business Horizons*, 66(1), 133–152 https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.04.001

Groote, J. de, Soluk, J., Laue, S.-L., Heck, M., & Kammerlander, N. (2022). How can family-owned mittelstand firms use their unique resources to master the age of digitalization? The role of family historical, venture, and collaborative capital. *Business Horizons*, 66(1), 133–152. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.04.001

Guercini, S., Ranfagni, S., & Runfola, A. (2020). E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues. *Journal of Management Development*, 39(4), 423–436. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2019-0434

Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.005

Gurzki, H. (2022, abril 14). Three Paradoxes Luxury Brands Face in the Digital Era. I by IMD. https://www.imd.org/ibyimd/technology/three-paradoxes-luxury-brands-face-in-the-digital-era/

Henrique, C. M. E. C. (2008). *A governação nas empresas familiares* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/1108

Highsnobiety, & Boston Consulting Group. (2020*). Culture Culture Culture: Quantifying What Matters Most to the New Fashion & Luxury Consumer.* https://www.highsnobiety.com/p/boston-consulting-group-luxury-culture-whitepaper/

Holmqvist, J., Wirtz, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury in the digital age: A multi-actor service encounter perspective. *Journal of Business Research*, 121, 747-756. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.038

Horváth, D., & Szabó, R. Zs. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119–132. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021

Interline, T. (2022, novembro 29). Digital Product Creation Report 2022 - Available Now. The Interline. https://www.theinterline.com/2022/11/29/digital-product-creation-in-fashion-report-2022/

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00086-2

Ishfaq, R., Davis-Sramek, E., & Gibson, B. (2021). Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 43(2), 169-188. https://doi.org/10.1111/jbl.12277

Javornik, A., Duffy, K., Rokka, J., Scholz, J., Nobbs, K., Motala, A., & Goldenberg, A. (2021). Strategic approaches to augmented reality deployment by luxury brands. *Journal of Business Research*, 136, 284–292. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.040

Johnston, F. M., & Speed, M. (2021, maio 24). Lessons from 2021's Business of Luxury summit. Financial Times. https://www.ft.com/content/35f36064-b33e-465a-a30d-1614240187b7

Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 306–325. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004

Kammerlander, N., & Ganter, M. (2014). An Attention-Based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Family CEOs' Noneconomic Goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361–383. https://doi.org/10.1111/jpim.12205

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation Becoming a digitally mature enterprise. MITSloan Management Review*. https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf

Kang, H. J. (2017). Designing next generation marketplace: The effect of 3D VR store interface design on shopping behavior. *Proceedings - IEEE Virtual Reality*, 411–412. https://doi.org/10.1109/VR.2017.7892351

Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: a framework, Review and Research Agenda. International. *Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811616301550

Kapferer, J. N., & Valette-Florence, P. (2016). Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable. *Journal of Product and Brand Management*, 25(2), 120–133. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0988

Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe?. *Business Horizons*, 59(6), 663–672. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.006

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(S1), 81–103. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175–1182. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x

Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119804. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804

Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2021). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, *63*, 102466. *Sciencedirect*. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, 62(4), 86–104. https://doi.org/10.1177/0008125620940296

Kusumasondjaja, S. (2019). Exploring the role of visual aesthetics and presentation modality in luxury fashion brand communication on Instagram. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(1), 15–31. https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2019-0019

Lanzolla, G., Pesce, D., & Tucci, C. L. (2020). The Digital Transformation of Search and Recombination in the Innovation Function: Tensions and an Integrative Framework*. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 90–113. https://doi.org/10.1111/jpim.12546

Lee, J. E., & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' Influence on Consumer Luxury Brand Perceptions and Intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5753–5760. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.171

Lider Magazine. (2022, abril 28). *As tendências para o mercado de luxo*. Acesso em 9 janeiro 2023, em: https://lidermagazine.sapo.pt/as-tendencias-para-o-mercado-de-luxo/

Lindholm, P., Stewart, B., & Hellerstedt, K. (2021). *Digital Transformations in Family Businesses An exploratory study examining how non-financial aspects influence digital transformations in family businesses i Title: Digital Transformations in Family Businesses: An exploratory study examining how non-financial aspects influence digital transformations in family businesses*. [Dissertação de mestrado, Jönköping University]. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-52721

Liu, Z., Zhou, J., & Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes? *Journal of Business Research*, 155, 113395. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113395

Lloyd, A. & Luk, S. (2010). The Devil Wears Prada or Zara: A Revelation into Customer Perceived Value of Luxury and Mass Fashion Brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3): 129-141. https://doi.org/10.1080/20932685.2010.10593065

Lusa, A. (2022, setembro 16). Calçado investe 140 milhões de euros para reforçar sustentabilidade, produção e exportações. Observador. https://observador.pt/2022/09/16/calcado-investe-140-milhoes-de-euros-para-reforcar-sustentabilidade-producao-e-exportacoes/

Marketeer. (2021, novembro 19). Vendas de luxo batem novo recorde de 283 mil milhões – Marketeer. https://marketeer.sapo.pt/vendas-de-luxo-batem-novo-recorde-de-283-mil-milhoes/

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E., & Prescott, J. E. (2021). Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1695–1720. *Wiley. https://doi.org/10.1111/joms.12760*

Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 511–536. https://www.jstor.org/stable/43825921

Moreira, V. V. (2015). *Boas práticas de controlo de gestão aplicadas ao grupo familiar AB*. [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/11552

Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Ayensa, E. J., & Murillo, Y. S. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing* - ESIC, 22(1), 63–82. https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008

Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of Digitization. *Research-Technology Management*, 63(2), 27–35. https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003

MyBroker. (2019, junho 6). Luxury industry is 5% of GDP and is one of the most reputed in Portugal. Mello & Frias Lda. https://www.mybrokerportugal.com/en/noticias/show/luxury-industry-is-5-of-gdp-and-is-one-of-the-most-reputed-in-portugal_243/

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082

Norte 2020. (2021, agosto 1). Projeto NORTE 2020 dá vida ao melhor calçado de trabalho do mundo | Norte 2020. Norte2020. https://norte2020.pt/264087/projeto-norte-2020-da-vida-ao-melhor-calcado-de-trabalho-do-mundo

Nueno, J. e Quelch, J. (1998), The mass marketing of luxury, Business Horizons 41(6), 61-68.

Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 287–289. https://doi.org/10.1057/bm.2008.53

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

Pantano, E., Passavanti, R., Priporas, C.-V., & Verteramo, S. (2018). To what extent luxury retailing can be smart? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 94–100. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.012

Pereira, F. M. S. (2011). *Marcas de luxo em Portugal: o sucesso em contexto de crise económica* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/4818

Phan, M., Thomas, R., & Heine, K. (2011). Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 2(4), 213–222. https://doi.org/10.1080/20932685.2011.10593099

Pinto, I. (2021, março 28). *Augustha já conquistou Bollywood, agora quer um lugar na Farfetch*. Dinheiro Vivo. Acesso em 9 janeiro 2023, em: https://www.dinheirovivo.pt/empresas/augustha-ja-conquistou-bollywood-agora-quer-um-lugar-na-farfetch-13504121.html

Pinto, I. (2022, março 19). *Investimentos do calçado no digital mais do que duplicaram e valem já quatro milhões*. Dinheiro Vivo. https://www.dinheirovivo.pt/empresas/investimentos-do-calcado-no-digital-mais-do-que-duplicaram-e-valem-ja-quatro-milhoes--14693687.html

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2022). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(2), https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations

Prendergast, G. e Wong, C. (2003). Parental influence on the purchase of luxury brands of infant apparel: an exploratory study in Hong Kong. *The Journal of Consumer Marketing* 20(2/3), 157. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760310464613/full/pdf?title=parental-influence-on-the-purchase-of-luxury-brands-of-infant-apparel-an-exploratory-study-in-hong-kong

PWC (2021). *Family Business Survey*. Acedido em 4 outubro de 2022 em https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html

Radon, A. (2012). Luxury Brand Exclusivity Strategies – An Illustration of a Cultural Collaboration. *Journal of Business Administration Research*, 1(1). https://doi.org/10.5430/jbar.v1n1p106

Ramos, P. M. da S. (2015). Melhoria de processos com recurso a ferramentas Lean : um caso prático numa indústria de calçado [Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional. http://hdl.handle.net/10773/16339

Rauschendorfer, N., Prügl, R., & Lude, M. (2021). Love is in the air. Consumers' perception of products from firms signaling their family nature. *Psychology & Marketing*, 39(1), 239-249. https://doi.org/10.1002/mar.21592

Request Sample Brochure - Luxury Goods Market Size & Share | Global Report [2020-2027]. Fortune Business Insights. Acesso em 20 dezembro de 2022 em: https://www.expertmarketresearch.com/reports/luxury-goods-market

Rodriguez-Lluesma, C., García-Ruiz, P., & Pinto-Garay, J. (2021). The Digital Transformation of Work: A Relational View. *Business Ethics: A European Review*, 30(1), 157–167. https://doi.org/10.1111/beer.12323

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students (6ªed.)*. Pearson Education Limited. https://gibsoncollege.edu.et/wp-content/uploads/2022/01/Research-Methods-for-Business-Students-by-Mark-Saunders-Philip-Lewis-Adrian-Thornhill-z-lib.org-1.pdf

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, l. (2017). Digital Transformation of Business Models — Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014. https://doi.org/10.1142/s136391961740014x

Schepers, J. & Nijssen, E. J. (2018). Brand advocacy in the frontline: how does it affect customer satisfaction? *Journal of Service Management*, 29(2), 230–252. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-07-2017-0165/full/pdf?title=brand-advocacy-in-the-frontline-how-does-it-affect-customer-satisfaction

Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). *Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment*. https://core.ac.uk/download/pdf/301372036.pdf

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change*. Leadership & Organization development journal,* 30(2), 167-182. https://doi.org/10.1108/01437730910935765

Seran, T., & Bez, S. M. (2020). Open Innovation's "Multiunit Back-End Problem": How Corporations Can Overcome Business Unit Rivalry. *California Management Review*, 63(2), 135–157. https://doi.org/10.1177/0008125620968609

Shankar, V., Douglass, T., Hennessey, J., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2020). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-27. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, *112*, 478–491. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009

Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2019). Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research*, 104, 450-460. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.012

Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, 62(4), 105-124. https://doi.org/10.1177/0008125620931839

Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 1–36. https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1857666

Statista. (2023a). *Luxury Footwear - Europe*. Acedido em 02 maio 2023 em: https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-fashion/luxury-footwear/europe

Statista. (2023b). *Luxury Footwear - Portugal*. Acedido em 02 maio 2023 em: https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-fashion/luxury footwear/portugal#revenue

Statista. (2023c). *Luxury Footwear - Worldwide*. Acedido em 02 maio 2023 em: https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-fashion/luxury footwear/worldwide#revenue

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Thakur, R. (2018). The role of self-efficacy and customer satisfaction in driving loyalty to the mobile shopping application. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 283–303. https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2016-0214

The Enterprisers Project. (2016). *What is digital transformation?*. https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation

Thomsen, T. U., Holmqvist, J., von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Belk, R. W. (2020). Conceptualizing unconventional luxury. *Journal of Business Research,* 116, 441–445. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.058

Todo Bom, L. (2020). *Manual de Gestão de Empresas Familiares - Uma Aproximação Integrada Empresa-Família* (1ªed.). Edições Sílabo

Tseng, E., & Yazdanifard, R. (2015). Mobility – The Revolutionary Change to Customer' s Shopping Experience in Retailing. *International Journal of Management*, *Accounting and Economics*, 2(9), 1037–1047. https://www.researchgate.net/publication/284009555

Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding Digital transformation: a Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11(6), 484–506. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540194

Waldkirch, A. (2010). The Effects of Foreign Direct Investment in Mexico since NAFTA. *World Economy*, 33(5), 710–745. https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2009.01244.x

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326-349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Xue, L., Parker, C. J., & Hart, C. (2020). How to design fashion retail's virtual reality platforms. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 48(10), 1057–1076. https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2019-0382

Yin,K. R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Tradução: Daniel Grassi. (2ªed.). Bookman

Yoo, J., & Park, M. (2016). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands. *Journal of Business Research*, 69(12), 5775–5784. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.174

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

Anexos à Nota Pedagógica

Anexo A – Recolha de Dados – Empresas Familiares 83
Anexo B – Recolha de Dados – Empresas Não Familiares 83
Anexo C – Agregação de Dados – Empresas Não Familiares 83
Anexo D – Agregação de Dados – Empresas Familiares 84
Anexo E – Guião de Entrevistas – Consultoras 84

Anexo A – Recolha de Dados - Empresas Não Familiares

Empresas Não Familiares

Tópicos Gerais	Lojas			História (Descrição acontecimentos ao longo do tempo)			Newsletter	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	RSC - causas sociais	Programas financiados (atualmente)	Celebridades	Redes Sociais	Ano
Tópicos específicos	Loja online	Loja física própria	Vende em lojas parceiras	História da marca	História do criador	principais datas		Alguns artigos	Serviço de verificação da qualidade	videos e descrições	videos e descrições	saber mais sobre a qualidade de cada componente	Relatório	Aproveitar excedentes de produção		Apoio instituições				
Lachoix	sim	não	sem informações	sim (simples)	não	não	não	não	não	não	não	sim	não (apenas uma pequena frase)	não	Estúdio	não	não	não	facebook, pinterest e instagram	**2018**
Unreal Field	sim	não	sem informações	sim (simples e com imagens)	pouca informação, é mais como começou em 2 linhas	não	não	não	não	não	não	não	sim	50% materiais sustentáveis	artesanato local com design inovador; coleções pré-encomenda; blog	não	sim	não	instagram, facebook, pinterest, twitter, youtube, linkedin	**2019**
Ballita	sim	não	sem informações	sim (simples)	sim (simples)	não	não	não	não	não	não	sim	não (apenas referenci as à importancia)	sim (modelos transgeracionais; tecnologia inovadora e materiais alternativos	sim (modelos transgeracionais; tecnologia inovadora e materiais alternativos	não	não	não	instagram, facebook, twitter, pinterest	**2017**
Augustha	sim	não	sem informações	não (muito superficial do que é a marca)	não	não	sim	não	não	não	não	não	não	não	Farfetch,....	não	sim	sim	facebook, intagram	**2019**
Sarah Maier	sim	não	sem informações	sim (de como surgiu mas mais focada na criadora)	sim (de como surgiu mas mais focada na criadora)	não	sim	não	não	não	não	não	não	alguns usam componentes mais ecológicos	imagens da feira onde esteve	não	não	não	facebook, intagram, youtube, tiktok, pinterest	**2020**
Christian Louboutin	sim	sim	sem informações	sim (com imagens e texto)	sim (com imagens e texto)	sim	sim	sem informações	não	sim (descrição geral)	sim (só texto e imagens)	sem informações	sem informações	sem informações	diversidade de produtos; sugestões de presentes; resturam a sola e sugerem sapateiro; plataforma de identificação de falsificações	sem informações	não	sim	facebook, instagram, twitter, linkedin, youtube	**1991**
Santoni	sim	sim	sem informações	não	não	não	sim	sim	não	não	sim (texto e imagem dos produtos personalizados)	não	sim + ética	não	arranjos e colaboração com setores fora da indústria do calçado, relatório de ética	academia	não	não	instagram, facebook, youtube, pinterest, linkedin	**1975**
Josefinas	sim	não	sem informações	sim (resumida)	não	não	não	não	não	não	sim	não	não	não	blogue	não	sim	sim (no blogue algumas coisas)	instagram, facebook, linkedin e pinterest	**2013**
Repetto	sim	sim	sem informações	sim	não	sim	sim	sim (limitações)	não	não	sim (descrição e resumida)	não	não	não	descrição das campanhas feitas; peças icónicas; notícias	fundação	não	não	facebook, instagram e youtube	**1947**
sophia webster	sim	não	sim	sim (pouco)	sim	sim (resumido)	sim	não	não	sim (por modelos)	sim (só descrição e a história por detrás de cada um)	não	não (tem coleções recicladas e tem essa referencia da importância)	sim	sim (sapatos de número maior); artista presente; notícias sobre a marca	instituição Butterfly Conservation	não	não	facebook, twitter, instagram, pinterest, tiktok	**2012**

Anexo B – Recolha de Dados - Empresas Familiares

Empresas Familiares

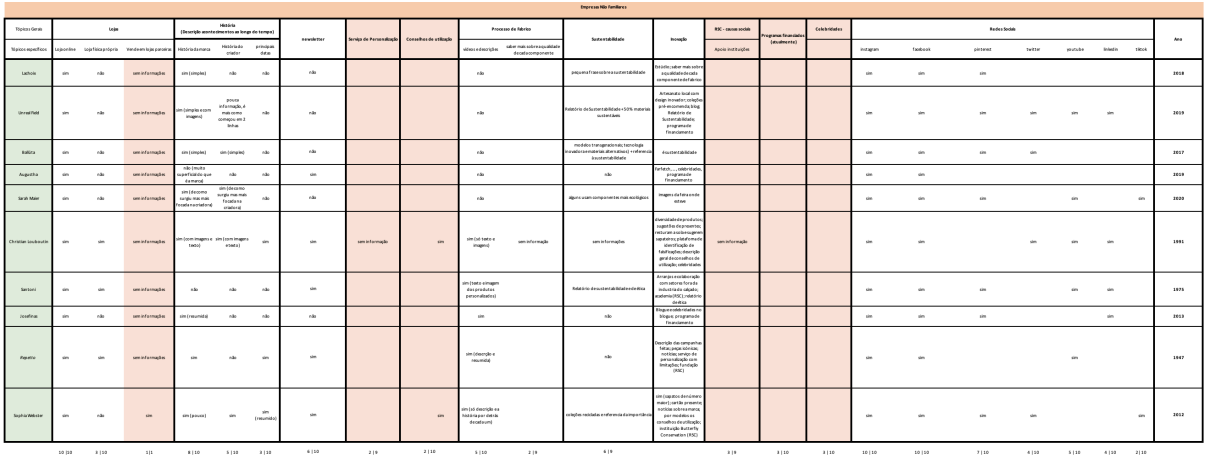
Tópicos Gerais	Lojas			História (Descrição acontecimentos ao longo do tempo)								Newsletter	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização		Processo de Fabrico		Sustentabilidade		Inovação	RSC	Programas financiados	celebridades	Redes Sociais	Ano
Tópicos específicos	Loja online	Loja física própria	Vende em lojas parceiras	Subdivisões (1ª geração, 2ª)	Datas dos acontecimentos	curiosidades	reforço do conhecimento ser passado de geração em geração	referência à importância dos filhos e inovação implementada de forma geral	imagens	árvores genológica	Esboço da planta de local de fabrico/ propriedade		Alguns artigos	Serviço de verificação da qualidade	videos e descrições	videos e descrições	saber mais sobre a qualidade de cada componente	Relatório	Aproveitar excedentes de produção		Apoio instituições				
Luis Onofre	sm	sim	sem informações	não	sim	não	não	sim (fundador)	não	não	não	sim	não	não	sim (só texto)	não	não	não	não	sugestões de presentes; notícias	não	sim (com descrição)	sim	sim (facebook, instagram, pinterest, vimeo e youtube)	**1999**
Carlos Santos shoes	sim	não	sim	não	não	não	sim	sim	sim (muito poucas e não antigas)	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	media, kit de cuidado dos sapatos, descrição dos modelos; blog	não	sim	não	sim (facebook, instagram e youtube)	**1942**
Crockett & Jones	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	não	artigos de diversos temas com autores convidados e reparação de calçado	não	não	não	sim (facebook, pinterest, instagram e twitter)	**1879**
Manolo Blahnik	sim	sim	sem informações	não	não	não	não	sim (fundador)	não	não	não	sim	sem informações	não	sim (texto)	sim	não	código de trabalho; Política de bem-estar animal	não	arquivos da marca - experiencia imersiva; edição selecionados; receitas	apoia diversas iniciativas e instituições	não	não	sim (instagram, facebook, twitter, pinterest e youtube)	**1970**
Jimmy Choo	sim	sim	sem informações	não	não	não	não	sim (pouca)	não	não	não	sim	sim	não	sim (só texto)	não	não	iniciativas e ética do trabalho	variedade de produtos; serviço de reparação com garantia	iniciativas	não	não	sim (instagram, facebook, twitter, pinterest)	**1996**
Doucal's	sim	sim	sem informações	não	não	não	sim	sim	não	não	sim	sim	não	não	sim (só o que fazem)	não	museu e tecnologia	não	não	não	não	sim (instagram, facebook e youtube)	**1968**
tricker's	sim	sim	sem informações	não	sim	não	sim	sim (do fabrico e artesãos)	sim	não	não	sim	sem informações	não	sim	sim (sem video)	sim	política com videos (alguns) e materiais	não	reconhecimento	não	não	não	sim (instagram, facebook, twitter, youtube)	**1829**

Anexo C – Agregação de Dados - Empresas Não Familiares

Empresas Não Familiares

Tópicos Gerais	Lojas			História (Descrição acontecimentos ao longo do tempo)			newsletter	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização	Processo de Fabrico		Sustentabilidade	Inovação	RSC - causas sociais	Programas financiados (atualmente)	Celebridades	Redes Sociais						Ano
Tópicos específicos	Loja online	Loja física própria	Vende em lojas parceiras	História da marca	História do criador	principais datas				videos e descrições	saber mais sobre a qualidade de cada componente			Apoio instituições			instagram	facebook	pinterest	twitter	youtube	linkedin	tiktok	
Lachoix	sim	não	sem informações	sim (simples)	não	não	não			não		pequena frase sobre a sustentabilidade	Estúdio; saber mais sobre a qualidade de cada componente de fabrico				sim	sim	sim					**2018**
Unreal Field	sim	não	sem informações	sim (simples e com imagens)	pouca informação, é mais como começou em 2 linhas	não	não			não		Relatório de Sustentabilidade +50% materiais sustentáveis	Artesanato local com design inovador; coleções pré-encomenda; blog; Relatório de Sustentabilidade; programa de financiamento				sim	sim	sim	sim	sim	sim		**2019**
Ballita	sim	não	sem informações	sim (simples)	sim (simples)	não	não			não			modelos transgeracionais; tecnologia inovadora e materiais alternativos) + referencia à sustentabilidade				sim	sim	sim	sim				**2017**
Augustha	sim	não	sem informações	não (muito superficial do que é a marca)	não	não	sim			não		não	Farfetch,.... celebridades, programa de financiamento				sim	sim						**2019**
Sarah Maier	sim	não	sem informações	sim (de como surgiu mas mais focada na criadora)	sim (de como surgiu mas mais focada na criadora)	não	não			não		alguns usam componentes mais ecológicos	imagens da feira onde esteve				sim	sim	sim		sim		sim	**2020**
Christian Louboutin	sim	sim	sem informações	sim (com imagens e texto)	sim (com imagens e texto)	sim	sim	sem informação	não	sim (só texto e imagens)	sem informação	sem informações	diversidade de produtos; sugestões de presentes; resturam a sola e sugerem sapateiro; plataforma de identificação de falsificações	sem informação			sim	sim		sim	sim	sim		**1991**
Santoni	sim	sim	sem informações	não	não	não	sim			sim (texto e imagem dos produtos personalizados)		Relatório de sustentabilidade e ética	Arranjos e colaboração com setores fora da indústria do calçado, academia (NOVA), relatório de ética				sim	sim	sim		sim	sim		**1975**
Josefinas	sim	não	sem informações	sim (resumida)	não	não	não			sim		não	Blogue; estabelecimento no blogue; programa de financiamento				sim	sim	sim			sim		**2013**
Repetto	sim	sim	sem informações	sim	não	sim	sim			sim (descrição e resumida)		não	Descrição das campanhas feitas; peças icónicas; notícias; serviço de personalização com limitações; fundação (NGC)				sim	sim			sim			**1947**
Sophia Webster	sim	não	sim	sim (pouca)	sim	sim (resumido)	sim			sim (só descrição e a história por detrás de cada um)		coleções recicladas e referencia à importância	sim (sapatos de número maior); cartão presente; notícias sobre a marca; por modelos e; consultas de utilização; instituição Butterfly Conservation (NGC)				sim	sim	sim	sim		sim		**2012**
	10 | 10	3 | 10	1 | 1	8 | 10	5 | 10	3 | 10	6 | 10	2 | 9	2 | 10	5 | 10	2 | 9	6 | 9	3 | 9	3 | 10	3 | 10	10 | 10	10 | 10	7 | 10	6 | 10	5 | 10	6 | 10	2 | 10	

Anexo D– Agregação de Dados - Empresas Familiares



Empresas Não Familiares																																					
Tópicos Gerais	Loja			História (Descrição acontecimentos ao longo do tempo)			newsletter	Serviço de Personalização	Conselhos de utilização	Processo de fabrico		Sustentabilidade	Inovação	RSC - causa social	Programas financiados (atualmente)	Celebridades	Redes Sociais							Ano
Tópicos específicos	Lojas online	Loja física própria	Vendem loja parceira	História da marca	História criador	principais datas				Ativos e descrição	saber mais sobre a qualidade de cada componente			Apoio institucional			instagram	facebook	pinterest	twitter	youtube	linkedin	tiktok	
Lachoir	sim	não	sem informações	sim (simples)	não	não	não			não		pequena frase sobre a sua sustentabilidade	Estudos sobre mais sobre a qualidade de cada componente da fabrica				sim	sim	sim					2018
Unreal Field	sim	não	sem informações	sim (simples e com imagens)	pouca informação, é mais como consigo ver o bichos	não	não			não		Relatório de Sustentabilidade +50% materiais sustentáveis	Artesanato local com design inovador; coleções pré-encomenda; blog com dicas de sustentabilidade; programa de financiamento				sim	sim	sim	sim	sim	sim		2019
Ratilica	sim	não	sem informações	sim (simples)	sim (simples)	não	não			não		modelos transgeracionais; tecnologia inovadora e materiais alternativos) + referencia à sustentabilidade	A sustentabilidade				sim	sim	sim	sim				2017
Augustha	sim	não	sem informações	não (muito superficialdo que da marca)	não	não	sim			não		não	Fortaleza, ..., sobbrindade, progressão financiamento				sim	sim						2019
Sarah Maier	sim	não	sem informações	sim (do como surgiu mas mais focada na marketing)	sim (do como surgiu mas mais focada na criatividade)	não	não			não		Alguns usam componentes mais ecológicos	Imagens da fabricação do sistema				sim	sim	sim		sim		sim	2020
Christian Louboutin	sim	sim	sem informações	sim (com imagens e texto)	sim (com imagens e vídeos)	sim	sim	sem informação	sim	sim (só texto e imagens)	sem informação	sem informações	diversidade de produtos; sugestões de moments; redução e sensibilização; no combate ao desperdício; identificação de falsificações; descrição geral dos crafts e da utilização; celebridades	sem informação			sim	sim		sim	sim	sim			1991
Santoni	sim	sim	sem informações	não	não	não	sim			sim (texto e imagem dos produtos consumidores)		Relatório de sustentabilidade inexistente	Arranjos excelente não com valorização da industria do calçado, academia (FEUC) e relatório de ética				sim	sim	sim		sim	sim		1975
rocolinas	sim	não	sem informações	sim (resumido)	não	não	não			sim		não	Ênfase nas celebridades no blogue; programa de financiamento				sim	sim	sim			sim		2013
Repetto	sim	sim	sem informações	sim	não	sim	sim			sim (descrição e resumido)		não	Descrição das campanhas feitas; page sobre as notícias; serviço de personalização com imitações; fundação (FAC)				sim	sim			sim			1947
Sophie Webster	sim	não	sim	sim (pouco)	sim	sim (resumido)	sim		sim	sim (só descrição e a história por detrás do acessório)		colagens realizadas e enfermeira da empresa fibra	sim (sapatos denominamos ; certificamos a empresa; auxílio sobre a marca; por modelos e os usuários da utilização; destruição Butterfly Conservation (BSC)				sim	sim	sim	sim			sim	2012
	10 | 10	8 | 10	0 | 1	8 | 10	5 | 10	3 | 10	6 | 10	2 | 9	2 | 10	5 | 10	2 | 9	6 | 9		3 | 9	3 | 10	3 | 10	10 | 10	10 | 10	7 | 10	6 | 10	5 | 10	6 | 10	2 | 10	

Anexo E – Guião de Entrevista – Consultoras

Bom dia/ Boa tarde,

Muito obrigada pela sua presença. Como já foi apresentado, esta entrevista servirá para analisar algumas **práticas** de transformação digital nas Empresas Familiares; **barreiras** na sua **aplicação** e **perceção** da **gestão** sobre a aplicação de um plano de Transformação Digital, segundo a visão de quem **conhece** um **conjunto alargado de empresas familiares portuguesas**.

No concerne à informação recolhida nesta entrevista, terá um cariz anónimo, pelo que quando for utilizada na fase seguinte, não será dado nenhum exemplo concreto aqui falado, nem será associado o seu nome a nenhum exemplo.

Não é obrigado(a) a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenha percebido a questão, esteja à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Tem alguma questão que queira fazer?

Podemos começar?

Secção A

1. Como comenta a afirmação “apenas 39% das empresas familiares acreditam que as suas capacidades digitais são consideráveis e 19% afirma que a sua transformação digital está finalizada.”?

Secção B

2. Que mudanças têm vindo a ser feitas ao nível da transformação digital nas empresas familiares?
3. Existe uma cultura de inovação nas empresas familiares?

4. Quais os fatores críticos de sucesso e as potenciais barreiras em implementar a transformação digital? Como podem ser superados, na sua opinião?

Secção C

5. Considera viável a criação de um plano de transformação digital nas empresas familiares?
6. Na sua opinião, que áreas deveriam participar neste plano de desenvolvimento de transformação digital ou considera ser mais vantajoso recorrer a *outsourcing*?

Secção D

7. Gostaria de acrescentar algo que não lhe tenha sido questionado?