



Estudo sobre a **DUPLA TRANSIÇÃO** **DAS PME RETALHISTAS**

Compêndio
de **histórias**
de **sucesso**

CONTEÚDOS

Introdução	3
Histórias de sucesso	5
Ensinos adquiridos	50

Autores:

technopolis
group 

- ▶ Maialen Perez Fernandez de Retana
- ▶ Orestas Strauka
- ▶ Alessia Iannacci
- ▶ Emma Coroler

Introdução

No contexto de uma economia mundial altamente interligada, o ecossistema retalhista está a sofrer mudanças massivas em todo o mundo, impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e por alterações nas preferências dos consumidores. Os retalhistas e os grossistas estão a aderir cada vez mais às tecnologias digitais e ao comércio retalhista multicanal, combinando lojas físicas tradicionais com vendas online ou desenvolvendo a sua atividade de vendas inteiramente online. As preferências de compra dos consumidores evoluíram no sentido de valorizarem uma experiência de compras rápida, conveniente e omnicanal. O comércio eletrónico abriu as portas a novos mercados para os retalhistas e deu aos consumidores acesso a uma maior escolha de produtos.

Ao mesmo tempo, as empresas e os consumidores estão cada vez mais conscientes do seu impacto ambiental. Os consumidores são cada vez mais atraídos por opções de compra sustentáveis e pela economia de proximidade com lojas e produtos locais. Os retalhistas procuram dar resposta a esta procura, propondo produtos e serviços mais sustentáveis. Estão também a tentar tornar as suas operações mais eficientes do ponto de vista energético e mais sustentáveis, a fim de reduzir os custos com energia e o seu impacto no ambiente. No entanto, tanto os consumidores como os retalhistas são confrontados com o custo significativo dessas escolhas sustentáveis.

Estas alterações foram ainda mais acentuadas pela crise da COVID-19 e por choques políticos e económicos mais recentes, como a invasão russa da Ucrânia e a consequente crise energética e inflação. Durante a pandemia, o ecossistema retalhista foi afetado pelo encerramento da maioria das lojas não alimentares em muitos países da UE e, em seguida, pela diminuição do poder de compra dos consumidores para níveis historicamente baixos devido ao aumento dos preços da energia. Estas circunstâncias puseram em causa a viabilidade financeira de muitos retalhistas.

No entanto, estas crises também trouxeram oportunidades. Os consumidores e as empresas evoluíram. A pandemia conduziu a um crescimento inédito das vendas online e a crise energética sensibilizou as empresas e os consumidores para a importância da transição verde. Por norma, as empresas de menor dimensão não estão tão bem equipadas para resistir a recessões económicas nem para tirar partido das oportunidades de uma transição económica. Para muitas delas, a falta de competências e de recursos podem dificultar a adaptação à era digital ou a introdução de soluções sustentáveis. As PME são cruciais para o ecossistema retalhista, uma vez que representam dois terços do emprego neste setor e mais de 60 % do seu valor acrescentado¹. São igualmente um elemento essencial do tecido social das comunidades locais urbanas e rurais, proporcionam proximidade e contribuem para a vitalidade dos centros urbanos.

Neste contexto desafiante e em evolução, é importante apoiar as PMEs retalhistas que são menos ágeis ou se mostram mais relutantes em aderir às transições verde e digital. Os ensinamentos adquiridos com o sucesso da transformação de diversas PME retalhistas devem ajudá-las a compreender as oportunidades que a transição da sua própria empresa poderá proporcionar. O objetivo deste compêndio é apresentar histórias de sucesso de PME retalhistas que implementaram a dupla transição, ou seja, que implementaram soluções ecológicas e/ou digitais nas suas operações, as quais conduziram à transformação dos seus modelos de negócio.

O compêndio reúne 20 histórias de sucesso de 16 Estados-Membros e inclui um vasto leque de casos de pequenas empresas de diferentes segmentos do setor retalhista, com diferentes canais de venda (lojas físicas, operadores online e retalhistas com uma estratégia omnicanal) e em diferentes localizações (zonas urbanas e rurais). Este compêndio documenta o estudo sobre a dupla transição das PME retalhistas² tendo identificado e reunido histórias de sucesso e tendo analisado os catalisadores e os obstáculos à transformação das PME retalhistas.

1. Comissão Europeia (2023), Relatório anual sobre as PMEs europeias 2022/2023, Análise do Desempenho das PMEs 2022/2023.

2. Comissão Europeia (2023), Estudo sobre a dupla transição das PMEs retalhistas.

O estudo foi realizado no âmbito da iniciativa #RevitaliseRetail da Comissão Europeia, que promove o intercâmbio de conhecimentos e de boas práticas entre PMEs retalhistas, associações, autoridades locais, decisores políticos e a sociedade civil³. A iniciativa baseia-se na Comunicação da Comissão Europeia “Um setor retalhista europeu apto para o século XXI⁴” e no “Enfrentar o futuro: Um guia prático para promover a revitalização e a modernização do setor dos pequenos retalhistas”⁵, ambos publicados em 2018. No guia «Enfrentar o Futuro», a Comissão partilhou sugestões práticas destinadas às autoridades públicas sobre como promover a revitalização e a modernização dos pequenos retalhistas e como construir comunidades de retalhistas para levar os consumidores aos centros urbanos.

O estudo também fornece informações valiosas que contribuirão para a trajetória de transição ecológica e digital para o ecossistema retalhista, criada pela Comissão Europeia, em conjunto com as partes interessadas do setor⁶.

A equipa responsável por este estudo gostaria de agradecer a todas as PMEs retalhistas que contribuíram com a sua experiência para o mesmo.

3. Para mais informações: [Retail \(Setor retalhista\) \(europa.eu\)](https://europa.eu/retail).
4. Comissão Europeia (2018), Comunicação relativa a um setor retalhista europeu apto para o século XXI — COM(2018) 219 final. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/ALL/?uri=CELEX%3A52018DC0219>
5. Comissão Europeia (2018), Enfrentar o futuro: guia prático para fomentar a revitalização e a modernização do setor dos pequenos retalhistas #RevitaliseRetail. Disponível em: [Enfrentar o futuro — Serviço das Publicações da UE \(europa.eu\)](https://europa.eu/enfrentar-o-futuro).
6. Para mais informações sobre as trajetórias de transição para os ecossistemas industriais, ver [Trajetórias de transição da UE \(não traduzido para português\). \(europa.eu\)](https://europa.eu/trajectorias-de-transicao-da-ue)

Histórias de sucesso

Embora haja na UE centenas de PMEs retalhistas que já aderiram à dupla transição nas suas atividades quotidianas, 20 delas foram selecionadas e incluídas no presente compêndio de histórias de sucesso.

Todas as PMEs retalhistas selecionadas foram objeto de um profundo processo de transformação. Algumas tomaram-se mais sustentáveis através da ecologização das suas operações e da oferta de uma gama de produtos mais sustentável; outras digitalizaram o seu negócio mediante a criação de websites e lojas online para atrair e chegar a novos clientes; e outras implementaram soluções empresariais ecológicas e digitais.

As histórias de sucesso abrangem um leque diversificado de empresas de 16 Estados-Membros da UE, que atuam em segmentos retalhistas como mercearia, eletrónica, equipamento doméstico, decoração de interiores, vestuário e acessórios, livros ou flores. Várias empresas iniciaram o seu percurso apenas recentemente, outras fizeram-no durante a pandemia de COVID-19 e algumas já o tinham feito há muito tempo.

Leia as histórias para saber mais!

Legumbres Astorga



- ▶ **Localização:** Lerma, Burgos (Espanha)
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 1985
- ▶ **Canais de venda:** Físicos/online
- ▶ **Segmento retalhista:** mercearia
- ▶ **Website:** comprarlegumbres.com



Nem sempre é fácil, mas vale a pena. Incentivamos todas as PME's retalhistas a aderirem à transição digital e a serem persistentes nas suas atividades.

Durante muitos anos, a **Legumbres Astorga**, uma empresa familiar fundada em 1985, foi uma presença constante nas feiras de aldeias das províncias de Burgos e Palência, vendendo leguminosas, flores e plantas. No entanto, em 2020, o confinamento levou a empresa a abrir uma loja online.

Em meados de março de 2020, no espaço de poucos dias, Espanha entrou em confinamento total, impondo numerosas limitações às atividades comerciais. Embora a empresa comercializasse produtos de primeira necessidade, o que lhe permitiu permanecer aberta, dependia totalmente do funcionamento de feiras que tinham lugar diariamente em várias cidades e aldeias das províncias de Burgos e Palência, que foram encerradas. Dada a difícil situação decorrente do confinamento devido à COVID-19, Laura, proprietária da Legumbres Astorga, acelerou a transformação para o digital. Depois de mais de 35 anos a vender em feiras, a pandemia colocou a sua empresa em risco, mas proporcionou também uma oportunidade para aderir à transição digital.

A Legumbres Astorga aderiu à transformação digital criando uma loja online. Pouco a pouco, os produtos vendidos nas feiras foram disponibilizados no seu website. A empresa também passou a estar presente nas redes sociais, em canais como o Facebook ou o Instagram para promover as suas atividades, e criou um blogue. O blogue divulga receitas para incentivar os clientes a utilizarem os produtos da empresa. Além disso, nas fases iniciais da pandemia, Laura apresentou a empresa num dos programas de rádio mais populares em Espanha, o que também ajudou a atrair novos clientes e a aumentar a visibilidade da empresa.

Além disto, a Legumbres Astorga também tem dado passos para melhorar a sua sustentabilidade nos últimos seis anos. A empresa tornou as suas operações internas mais sustentáveis ao utilizar apenas embalagens de papel. A empresa lançou igualmente uma gama mais ampla de produtos ecológicos e sustentáveis e está a preparar a inclusão de várias opções para os clientes com intolerâncias e alergias alimentares a preços razoáveis. A Legumbres Astorga visa, dentro do possível, maximizar a venda de produtos de produtores locais, promovendo a economia de proximidade.

A empresa utilizou **os seus próprios fundos para** criar a loja online. A criação dessa loja exigiu um investimento considerável no início e, posteriormente, pagamentos mensais para a manutenção e pagamentos anuais para várias licenças. Só depois do lançamento do website, é que a empresa recebeu um subsídio do governo regional para apoiar a digitalização das empresas website

O principal **catalisador interno** das práticas sustentáveis foram as aspirações e a consciência ecológica da

proprietária. Laura está também constantemente a aprender e a melhorar as suas competências para poder fazer ela própria o maior número possível de coisas. O apoio dos clientes funcionou como um **catalisador externo**, tendo motivado Laura a prosseguir o seu trabalho online e a alargar a gama de ofertas, disponibilizando o maior número possível de opções saudáveis e sustentáveis.

O principal **obstáculo interno** foi a falta de tempo, uma vez que o único trabalhador a tempo inteiro da Legumbres Astorga é a sua proprietária. O facto de se encontrar numa zona rural de Espanha também torna a situação mais complexa, uma vez que algumas atividades e procedimentos administrativos obrigam Laura a deslocar-se à cidade mais próxima. A fraca ligação à Internet numa zona rural constituiu igualmente um problema.

Em geral, a Legumbres Astorga beneficiou da sua dupla transição. Os impactos mais relevantes foram os seguintes:

- ▶ **rentabilidade:** o website e a loja online permitiram chegar a mais clientes e, por conseguinte, aumentar as vendas e a rentabilidade,
- ▶ **número de clientes:** a carteira de clientes aumentou, uma vez que os clientes que habitualmente adquiriam produtos durante as férias de verão poderiam agora também comprá-los online,
- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a vasta gama de opções sustentáveis, saudáveis e sem glúten proporcionou uma vantagem competitiva em relação a outros retalhistas,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** a empresa implementou soluções tecnológicas para a loja online e o website,
- ▶ **utilização de materiais mais sustentáveis:** a utilização de plástico diminuiu, uma vez que apenas são utilizados sacos e embalagens de papel,
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** vários produtos passaram a ser adquiridos localmente, criando oportunidades para os agricultores locais.

A história da Legumbres Astorga mostra que a inovação e a aprendizagem sobre novos canais de venda e formas de renovar a gama de oferta, tanto nas feiras como na loja online, aumentaram a resiliência e a sustentabilidade da empresa.

Cork Flower Studio



- ▶ **Localização:** Cork, Irlanda
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 2007
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Flores, artigos de design irlandês e café para levar
- ▶ **Website:** corkflowerstudio.com



Mesmo as alterações mais pequenas podem ter um impacto positivo.

Um dos ensinamentos adquiridos por Justine é que as pessoas sentem relutância em mudar. A sensibilização para as questões climáticas e a sua compreensão através da comunicação é um passo crucial para começar a fazer a diferença.

A **Cork Flower Studio**, uma florista independente situada na cidade de Cork, foi estabelecida em 2007. Cria ramos de flores naturais, presentes, joalheria e decorações para o lar. Além disso, gere uma cafetaria. Em ambas as atividades, a empresa é respeitadora do clima e apoia a comunidade de Cork.

A paixão e a dedicação que Justine, proprietária da Cork Flower Studio, demonstrou durante estes anos permitiram criar um negócio sustentável, trazendo benefícios não só para a empresa, mas também para a comunidade local e os seus habitantes.

Mudar pouco a pouco. Desde 2018, a Cork Flower Studio tem vindo a introduzir gradualmente atividades respeitadoras do clima e a reforçar a consciência ambiental dos cidadãos de Cork. A empresa atua num setor que se mostra relutante em dar início a uma transformação ecológica. Além disso, a maior parte das flores vendidas na Irlanda são importadas dos Países Baixos, o que gera um impacto climático negativo considerável. No entanto, devido à perturbação nas cadeias de abastecimento causada pela pandemia de COVID-19, a empresa começou a trabalhar com mais fornecedores locais.

A inovação, o entusiasmo, a capacidade de identificar um negócio sustentável e o apoio do Local Enterprise Board foram os principais fatores que permitiram à Cork Flower Studio passar a ser uma empresa mais ecológica. Graças a estes catalisadores externos, a Cork Flower Studio conseguiu minimizar os riscos da transformação. A abordagem faseada permitiu à empresa iniciar uma transição ecológica rápida utilizando apenas os seus recursos financeiros. A empresa transformou-se sem qualquer ajuda de outras empresas e não beneficiou de financiamento público. Justine recebeu apoio sob a forma de mentoria em matéria de eficiência dos recursos através do Local Enterprise Board, o serviço regional de empresários irlandeses. O governo irlandês criou agora um mecanismo de financiamento para bicicletas de carga, apoiando assim uma mobilidade mais ecológica no país. Além disso, segundo Justine, é importante ouvir e aprender com outras experiências. Justine retirou ensinamentos valiosos das histórias de outros retalhistas e planeia continuar a aprender com estes no futuro. A empresária salienta igualmente que uma liderança determinada é fundamental para o êxito de qualquer mudança.

As soluções ecológicas da empresa passam pela utilização exclusiva de produtos alimentares locais e pela promoção da utilização de produtos locais na cafetaria. Outra alteração foi a introdução de um

sistema de depósito de copos de vidro para o café e de vasos de vidro para as flores em substituição do plástico. Por último, a empresa também presta um serviço de entrega ecológico na cidade utilizando bicicletas de carga e está a planear mudar para veículos elétricos para as entregas noutras zonas.

Os obstáculos com que a Cork Flower Studio se deparou no processo de transformação ecológica estavam principalmente relacionados com empresas fornecedoras que se recusavam a reduzir o volume de plástico nas suas expedições.

A Cork Flower Studio beneficiou da transição ecológica implementada. Os impactos mais relevantes foram os seguintes:

- ▶ **rendibilidade:** a escolha de copos reutilizáveis para o café, produtos locais e a eliminação de embalagens de utilização única atraíram mais clientes e melhoraram a experiência de compras,
- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a empresa ganhou visibilidade a nível local e obteve acesso a novos mercados graças às iniciativas tomadas e à apresentação do seu trabalho na imprensa local e nacional,
- ▶ **impacto ambiental:** a utilização de mobilidade sustentável e de embalagens sustentáveis reduziu drasticamente o impacto ambiental da empresa,
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** a utilização de alimentos e flores locais aumentou a cooperação com os fornecedores locais. A utilização de bicicletas de carga melhorou a qualidade de vida em Cork,
- ▶ **cooperação com outros intervenientes económicos e sociais locais e/ou autoridades locais:** a Cork Flower Studio participou e partilhou a sua experiência em eventos de promoção da economia verde, como o festival anual sem plástico. A história da Cork Flower Studio inspirou outras floristas a explorarem escolhas mais ecológicas.

Yuman Village



- ▶ **Localização:** Bruxelas, Bélgica
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 2017
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Vestuário, eletrónica, acessórios
- ▶ **Website:** yumanvillage.be



Alcançar o máximo impacto e ao mesmo tempo preservar a sustentabilidade e manter laços com a comunidade local de cidadãos e empresas.

Yuman Village é uma loja ecológica localizada no centro de Bruxelas que proporciona um ponto único de compras, e reúne centenas de produtos circulares e sustentáveis (por exemplo, vestuário, eletrónica, acessórios, cosméticos). Todos os produtos são feitos de materiais reciclados, naturais e concebidos de forma ecológica, com o objetivo de limitar o impacto no planeta.

Uma empresa sustentável desde o início. Apercebendo-se da multiplicação de lojas biológicas por toda a Europa, a empresa decidiu iniciar a sua atividade em 2017. Neste contexto, os fundadores da Yuman Village viram uma oportunidade para desenvolver o seu conceito original de loja sustentável. A loja baseia-se numa abordagem de modelo misto: compra produtos sustentáveis a fornecedores e vende-os, mas também ajuda pequenas empresas a lançarem os seus projetos, encorajando-as e dando-lhes visibilidade. A empresa trabalha com 80 fornecedores, dos quais 70 % são provenientes da Bélgica e a maioria são pequenas empresas. Além disso, a Yuman Village organiza vários eventos de sensibilização para temas específicos: conferências, seminários de desperdício zero, ateliês de reparações.

Dupla transição implementada. A empresa introduziu **inovações ecológicas e digitais**. A principal transformação realizada pela empresa consiste numa **transição ecológica** alinhada com a sua missão central de produzir um impacto positivo e assegurar a sustentabilidade a longo prazo.

Ao mesmo tempo, a empresa está a ser **objeto de uma transformação digital**. A empresa desenvolveu um website que inclui uma loja online e um blogue. A loja online foi criada devido à crise da COVID-19. Permite manter um nível mínimo de atividade e laços digitais com os consumidores. **No entanto, atualmente, o impacto das vendas online é marginal, uma vez que representam apenas 5 % do volume de negócios da empresa.** Não obstante, tanto o website como a loja online permitem à empresa apresentar os seus produtos e ajudam a reforçar a sua presença global. Para prosseguir com a transição digital, a empresa teria de afetar um orçamento que ultrapassa consideravelmente o seu investimento atual.

Financiamento da mudança. A empresa recorreu a um **financiamento conjunto** de quatro fontes diferentes. Em primeiro lugar, a empresa recebeu financiamento da ING e da Finance Brussels. Além disso, a empresa obteve assistência do governo regional e era um dos beneficiários do programa «BeCircular» criado pelo governo da região de Bruxelas Capital. Por último, a empresa recorreu igualmente à angariação de fundos através da **plataforma LiTA**, que financia projetos com impactos positivos no ambiente e na sociedade.

A empresa beneficiou ainda de apoio interdisciplinar e de ajuda na estruturação de ideias por parte da Hub Brussels, a agência de Bruxelas de apoio às empresas.

A empresa **enfrentou diferentes obstáculos desde o seu lançamento**. Em primeiro lugar, a empresa teve de enfrentar a crise da COVID-19, que afetou negativamente a sua atividade incipiente. Depois, a inflação e a diminuição do poder de compra dos consumidores tiveram um impacto na atividade da empresa. Por último, a empresa teve dificuldade em encontrar instalações devido à situação imobiliária específica de Bruxelas.

A transformação da empresa teve vários impactos positivos nos seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade:** a transição ecológica iniciada por esta PME está no cerne do seu modelo de negócios e contribuiu para a sua rendibilidade. No entanto, por agora, a loja online (e a respetiva manutenção) gera custos mais elevados do que o valor que traz,
- ▶ **número de clientes:** o número de clientes aumentou em 2019 e manteve-se estável em 2021 e 2022 (cerca de 35 000 EUR em transações por ano). O volume de negócios da empresa é positivo. O conceito tem forte potencial, tendo gerado grande interesse e reações positivas por parte dos consumidores,
- ▶ **posição da empresa no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a Yuman Village cria sinergias positivas entre parceiros da economia circular e ajuda-os a desenvolverem os seus negócios. Além disso, ajuda pequenas empresas a lançarem os seus projetos, dando-lhes visibilidade,
- ▶ **ambiente:** o programa de reciclagem da Yuman Village promove o envolvimento dos consumidores na economia circular e tem um impacto positivo no meio ambiente, no ambiente social e nas empresas,
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** os *écochèques*⁷ e a moeda local reduzem a pegada ecológica, promovem a resiliência na comunidade local, apoiam e estimulam as relações comunitárias, incluindo as de natureza económica. Além disso, o website desenvolvido pela Yuman Village permite-lhe divulgar junto de um público mais vasto os eventos que organiza ou as atividades de sensibilização que realiza sobre temas específicos.

7. Na Bélgica, um *écochèque* é um vale oferecido pelo empregador ao trabalhador para a aquisição de produtos e serviços ecológicos.

Swappis



- ▶ **Localização:** Budapeste, Hungria
- ▶ **Dimensão:** Pequena empresa
- ▶ **Data de fundação:** 2019
- ▶ **Âmbito das atividades:**
Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Vestuário
- ▶ **Website:** swappis.hu



Assim que a empresa cresce, é essencial contar com uma equipa maior.

A **Swappis** é uma loja de retalhista de vestuário no centro de Budapeste que pretende limitar o impacto ambiental negativo da indústria da moda. O seu modelo de negócios baseia-se na circularidade e na reutilização de roupa em segunda mão. A loja oferece aos consumidores uma alternativa sustentável ao consumo excessivo de vestuário e centra-se em soluções sustentáveis para alargar a vida útil dos artigos de vestuário.

Empresa inspirada em práticas estrangeiras. Tünde Fritzsón Bajdor, a fundadora da Swappis Ruhaforgo, lançou a empresa há quatro anos em Budapeste. A ideia inspirou-se na sua experiência na Suécia, onde estudou moda sustentável. O seu objetivo era acelerar a transição para uma moda sustentável e proporcionar uma alternativa às cadeias de abastecimento lineares. A importância do vestuário em segunda mão, das lojas de caridade e das feiras de rua na Suécia incentivou a ideia de combinar a prática de reutilização com a indústria do vestuário.

Num contexto de poucas oportunidades para reciclar vestuário a nível nacional, a **Swappis oferece uma alternativa** baseada num conceito de reutilização inovador no setor do vestuário. A Swappis combina boas práticas em matéria de utilização sustentável de tecnologia e organiza eventos de desenvolvimento da comunidade, como feiras internas de troca de roupa.

Como o nome sugere (Swappis, do inglês *swap*, que significa «trocar»), a natureza do negócio assenta totalmente na «troca» de roupa de uma forma que promove a economia circular. Os clientes que doam roupa recebem pontos Swappis com base na qualidade e no estado das peças. Os pontos Swappis são registados na conta Swappis do cliente e, com base nos pontos que acumularam, os clientes, recebem descontos até 50 % na loja da Swappis.

O **investimento inicial** necessário para abrir a Swappis em Budapeste foi mínimo, uma vez que a proprietária decidiu manter um interior rústico e eclético, que os clientes parecem apreciar, e teve acesso gratuito a cabides. Os investimentos mais avultados foram os investimentos num armazém e em trabalhadores para ajudar a gerir o negócio. Numa fase posterior, a Swappis recebeu **apoio da iniciativa EIT Climate KIC da UE**⁸. A subvenção foi utilizada para adquirir equipamento informático e transferir a loja para um espaço maior no centro da cidade de Budapeste.

Graças à subvenção da UE, a Swappis iniciou a sua **transição digital** e integrou mais tecnologias nos seus processos internos e nos seus serviços aos clientes. Por exemplo, integrou iPads na loja, permite o pagamento com cartão e online, criou uma aplicação móvel e uma base de dados online. No entanto, parece que, mesmo que as pessoas tendam a visitar o website, acabam por preferir deslocar-se à loja física para levar as suas roupas e «experimentar um vestido, tocar nos materiais». Apesar de ser importante aumentar a visibilidade da loja, a criação de um website com uma secção dedicada às compras online não é atualmente uma das prioridades empresariais, dado que o comércio eletrónico exige esforços e recursos consideráveis. No entanto, as tecnologias digitais continuam a ser fundamentais para a Swappis, uma vez que a presença online, especialmente através das redes sociais, é considerada uma parte crucial do negócio pela proprietária, permitindo-lhe comunicar com os clientes e também dar conselhos sobre moda. Segundo a proprietária, as **pessoas estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental das suas compras**, o que constitui um fator essencial nas escolhas de consumo. No futuro, a Swappis pretende investir na participação dos cidadãos e em atividades de sensibilização para práticas mais sustentáveis. A empresa gostaria igualmente de colaborar com criadores para dar uma segunda vida às roupas que recebe.

Os **principais obstáculos** com que a Swappis se deparou prendem-se com a relutância dos clientes em comprar roupa e com a gestão das existências. As pessoas tendem a trazer mais peças de roupa do que aquelas que compram, deixando a loja com um enorme volume de oferta, que não corresponde à procura.

8. «EIT Climate KIC» significa Comunidade de Conhecimento e Inovação para o Clima do Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia. Ver <https://www.climate-kic.org>.

A transformação ecológica e digital do Swappis teve um impacto positivo nos seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade:** o conceito sustentável da Swappis tem sido rentável desde o início, gerando lucros desde o primeiro mês de funcionamento. Este sucesso não é caso único: os peritos acreditam que, dentro de alguns anos, o mercado do vestuário em segunda mão poderá ultrapassar a moda rápida, que atualmente domina a indústria. Os investigadores salientam igualmente que as lojas de produtos em segunda mão podem visar vários segmentos do mercado, abrangendo diferentes grupos sociais e de consumidores, sendo a Geração Z (pessoas nascidas entre 1997 e 2010) aqueles que mais compram produtos em segunda mão,
- ▶ **emprego:** para além da proprietária, a Swappis emprega atualmente duas pessoas, que trabalham a tempo inteiro. Dois dias por semana são exclusivamente dedicados ao processamento e armazenamento das roupas entregues na loja. Futuramente, serão realizados investimentos no recrutamento de novos elementos para a equipa da Swappis, a fim de apoiar o crescimento constante do negócio,
- ▶ **número de clientes:** a Swappis pode contar com uma clientela regular. A comunidade Swappis tem já 1 500 membros na Hungria. O desenvolvimento da comunidade também tem lugar online, uma vez que, para além do seu website, a Swappis está ativa nas redes sociais e mantém uma comunicação constante com os clientes, principalmente prestando conselhos sobre moda. Ao longo dos quatro anos de atividade, mais de 7 000 pessoas entregaram roupa à Swappis,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** graças aos fundos da UE recentemente recebidos, a Swappis introduziu uma base de dados digitalizada na qual existem 4 000 membros registados, bem como novos dispositivos tecnológicos (por exemplo, caixas registadoras, iPads). A empresa lançou também a aplicação Swappis,
- ▶ **impacto ambiental:** a Swappis contribui para atenuar o impacto ambiental negativo da indústria da moda, reduzindo os resíduos de vestuário. No seu primeiro ano de atividade, a Swappis recolheu mais de cinco toneladas de roupas para lhes dar uma segunda vida. O cliente médio entrega anualmente à Swappis cerca de três kg a cinco kg de roupa em

segunda mão por pessoa. Dado que o consumo de vestuário do europeu médio é de cerca de seis kg por ano e por pessoa, a Swappis evita o desperdício de uma parte considerável do vestuário. Além disso, uma vez que anualmente são desperdiçados 85 % dos têxteis, a oferta da alternativa de reutilização é fundamental para reduzir o impacto ambiental da indústria,

- ▶ **revitalização de áreas urbanas:** Pesthidegkút, o bairro de Budapeste onde a loja da Swappis estava inicialmente localizada (antes de se mudar para o centro da cidade) tornou-se mais popular entre os cidadãos,
- ▶ **impacto social:** as roupas não vendidas são doadas às comunidades locais, o que contribuiu para gerar um impacto social positivo em Budapeste. Além disso, segundo a proprietária, «os meios de comunicação social estão a dedicar cada vez mais atenção à sustentabilidade — todos sabem o que são as alterações climáticas e a pegada ecológica e o que podem fazer para as reduzir». A proprietária está já na vanguarda deste esforço, promovendo a responsabilidade ambiental através das redes sociais para incentivar a sua comunidade a seguir padrões de estilo de vida sustentáveis e a adotar um comportamento de consumo consciencioso,
- ▶ **cooperação com outros intervenientes económicos e sociais locais e/ou autoridades locais:** inspirado pelo sucesso da Swappis, um antigo trabalhador da empresa abriu uma loja semelhante noutra local em Budapeste. Graças à segunda loja, foi também estabelecida uma colaboração frutuosa com o município. O principal objetivo será envolver mais intervenientes no projeto e aumentar a cultura de compras na cidade através de eventos Swappis,
- ▶ **sucesso da empresa após a transformação:** com o aumento da rendibilidade e da clientela e com um sistema circular, a Swappis não teve dificuldades em ganhar popularidade, sem ter de desenvolver qualquer esforço especial para publicitar a empresa. Outro passo seria partilhar as boas práticas no estrangeiro: «Transformar a Swappis numa cadeia internacional parece um sonho muito ambicioso», afirma a proprietária.



Antiquariat Buchtip



- ▶ **Localização:** Viena, Áustria
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 1998
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Livros
- ▶ **Website:** buchtip.at



É importante e necessário digitalizar o seu negócio. Essa digitalização ajuda a dar nova vida aos livros antigos para o futuro e a torná-los mais acessíveis. É possível combinar a antiguidade do livro, enquanto meio tradicional e clássico de acesso à cultura, com o mundo digital, uma expressão de modernidade e de futuro.

Fundada em 1988 em Viena, a **Antiquariat Buchtip** é uma microempresa dedicada à venda de livros antigos. Desde 2005, a Antiquariat Buchtip vende livros em segunda mão e livros antigos numa loja física e também online através do seu próprio website e em grandes plataformas de comércio eletrónico. A venda de livros antigos não é uma atividade vulgar, o que faz da Antiquariat Buchtip uma livraria especial.

Melhor conciliação entre vida familiar e vida profissional. A transformação do modelo de negócios e o desenvolvimento de um canal online para a venda de livros permitiram aos proprietários da empresa conciliar melhor a vida profissional e a vida familiar e prosseguir a sua atividade sem a presença física numa loja.

Passagem ao digital. A transição começou no início dos anos 2000 e a empresa passou a ser totalmente digital em 2005. Para além da própria loja online e de um processo de compra totalmente digitalizado, a Antiquariat Buchtip também está presente em grandes plataformas de comércio eletrónico, o que lhe dá acesso a mais clientes. Atualmente, o seu catálogo online inclui mais de 10 000 títulos.

Além disso, a Antiquariat Buchtip utiliza canais de comunicação digital (por exemplo, canais de redes sociais como o Facebook) para chegar aos seus clientes. Desenvolveu igualmente um serviço de aconselhamento pessoal aos clientes, disponível a pedido, bem como opções de levantamento das encomendas, correspondência pessoal e correspondência online automatizada durante as transações. A Antiquariat Buchtip passou ao digital antes de outras livrarias similares, o que lhe conferiu uma vantagem competitiva.

E também uma abordagem ecológica. A venda de livros antigos proporciona uma segunda vida aos livros e permite que os clientes tenham acesso a livros que, de outro modo, poderiam ter sido retirados de circulação. A Antiquariat Buchtip também reutiliza materiais de embalagem existentes e, quando tal não é possível, utiliza materiais recicláveis. Além disso, todos os livros são expedidos através do serviço com impacto neutro no clima oferecido pelos Correios austríacos.

Um dos principais catalisadores da digitalização foi a experiência adquirida anteriormente na utilização de ferramentas digitais e a sua fácil implementação e utilização. Esta experiência facilitou a transição para um negócio totalmente online.

A complexidade dos regulamentos da UE Um dos principais obstáculos que a Antiquariat Buchtip enfrentou foi a nova regulamentação da UE sobre o comércio online, as orientações em matéria de embalagem e as regras do IVA aplicáveis aos retalhistas online. Os novos requisitos administrativos impuseram um nível adicional de complexidade às atividades da empresa.

A transformação da empresa teve vários impactos positivos nos seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade:** o acesso a uma clientela mais vasta (sendo alguns clientes provenientes de locais tão distantes quanto a Austrália) ajudou a empresa a aumentar a sua rendibilidade e a melhorar o seu desempenho económico,
- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** o facto de ter sido pioneira no lançamento de uma loja online há mais de 20 anos conferiu à Antiquariat Buchtip uma vantagem em relação a outros retalhistas e permitiu-lhe posicionar-se no mercado,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** a empresa digitalizou todas as suas operações, o que também a ajudou a gerir melhor o seu inventário e a manter uma visão atualizada das suas vendas,
- ▶ **impacto ambiental:** a empresa também melhorou o seu desempenho ambiental, não só devido à abordagem circular adotada, mas também graças à reutilização de materiais de embalagem e ao sistema de expedição com impacto neutro no clima que utiliza.

Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc



- ▶ **Localização:** Mariano Comense, Itália
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 1970
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Website:** enotecamanzato.it



Importa não esperar demasiado tempo para implementar iniciativas de sustentabilidade: até mesmo a mudança mais pequena pode fazer a diferença se for realizada em conjunto com outras. Ter apenas em conta os resultados a curto prazo e o lucro económico resulta em prejuízos tanto para as empresas como para o ambiente.

A Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc, uma pequena empresa familiar criada em 1970, é conhecida por oferecer produtos alimentares de elevada qualidade aos seus clientes. É uma mercearia especializada em produtos alimentares locais e italianos, bem como em vinho e bebidas espirituosas. Com mais de 50 anos de atividade, a Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc é um bom exemplo de como combinar com sucesso a tradição e a inovação para continuar a crescer, mesmo durante tempos difíceis no setor alimentar italiano.

Um período difícil para os retalhistas. Com o encerramento forçado de vários meses em 2020 devido à pandemia de COVID-19, a atividade parou. Depois, a invasão russa da Ucrânia e a consequente crise energética levaram a um aumento dos custos da energia, criando uma forte pressão sobre as empresas.

«**A escolha é inovar ou fechar as portas**», diz Luca Lessi, um dos sócios da empresa, referindo-se à necessidade de atrair clientes e, ao mesmo tempo, encontrar soluções eficientes para ser mais sustentável. No entanto, até há pouco tempo, as PME não tinham recebido apoio do governo regional para a transição.

A **dupla transição** da Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc teve início há cerca de dez anos com a criação de uma loja de comércio eletrónico. Os produtos selecionados pela loja tornaram-se acessíveis a um leque mais vasto de consumidores e a loja aumentou a sua clientela. Ao mesmo tempo, a empresa adotou uma **abordagem sustentável** em relação aos serviços e produtos vendidos, implementando várias ações internas para ser mais sustentável e para limitar o volume de resíduos alimentares produzidos, bem como os resíduos de embalagens, incentivando os clientes a trazerem os seus próprios recipientes. Além disso, a empresa instalou um sistema fotovoltaico como parte da produção de eletricidade da loja e utiliza iluminação LED na zona de vendas para reduzir o consumo de energia.

A transição digital realizada pela Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc era **necessária para alargar o seu público e chegar a novos clientes**. A criação do website da empresa e da loja online permite aos clientes descobrir o conceito da loja e obter informações sobre os próximos eventos de degustação, mas também comprar produtos de forma simples e imediata. A empresa contratou um perito em comunicação digital para assegurar uma presença digital profissional e atualizada no mundo virtual.

O **investimento inicial** para implementar a transformação foi inteiramente realizado pela empresa. Para despesas adicionais, a Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc solicitou apoio financeiro a bancos locais. Recentemente, a empresa tornou-se elegível para

auxílio do plano nacional italiano de apoio à inovação e ao empreendedorismo, que lhes proporcionou vantagens fiscais e financiamento nacional.

A Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc beneficiou da implementação de práticas de dupla transição. Os impactos mais relevantes foram os seguintes:

- ▶ **rendibilidade:** as iniciativas de poupança de energia permitiram à empresa realizar economias importantes que a ajudaram a investir e a crescer. O desenvolvimento da sua loja online aumentou a clientela e as receitas da loja,
- ▶ **número de clientes:** as opções de venda a granel e de reenchimento atraíram novos clientes curiosos e geraram uma nova base de clientes regulares. A empresa também chegou a novos clientes graças ao desenvolvimento da sua loja eletrónica,
- ▶ **emprego:** a importância dada às tecnologias digitais e à presença online levou a empresa a contratar um perito em comunicação digital para lidar com a presença nas redes sociais e com os conteúdos online da loja,
- ▶ **ambiente:** a iniciativa de oferecer opções de venda a granel e de reenchimento resultou numa redução drástica da utilização de plásticos (redução de 20 % a 25 %), conduzindo a menos resíduos e a um impacto ambiental positivo,
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** a decisão da Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc de utilizar alimentos e produtos locais tem um impacto positivo na economia local, melhorando os rendimentos e a visibilidade das marcas e dos produtores locais.

O gerente da Manzato Anna di Lessi Luca & C. snc resume o **principal ensinamento** adquirido pela empresa do seguinte modo: «Em Itália, há ainda uma perceção incipiente da importância do fator ecológico no contexto do empreendedorismo contemporâneo. Apesar do aumento gradual da sustentabilidade das vendas, as empresas continuam a deparar-se com dificuldades resultantes da **falta de sensibilização dos cidadãos**, que, muitas vezes, não veem os benefícios da implementação de iniciativas ecológicas dentro da empresa.»

Frischebäcker Marcus Wulfhorst



© Frischebäcker Marcus Wulfhorst (Facebook)

- ▶ **Localização:** Bielefeld, Alemanha
- ▶ **Dimensão:** Média empresa
- ▶ **Data de fundação:** 1896
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** mercearia
- ▶ **Website:** der-frischebaecker.de



É essencial ter em conta os custos da transição. Para as PME, o apoio de serviços informáticos é fundamental.

A **Frischebäcker Marcus Wulforth** é uma padaria alemã que está nas mãos da mesma família há várias gerações. Fundada em 1896, a padaria continua a oferecer produtos de elevada qualidade à sua comunidade. Com o crescimento do negócio, a Frischebäcker Marcus Wulforth expandiu-se e abriu mais oito lojas, na sua maioria em Bielefeld (Renânia do Norte-Vestefália). A mentalidade orientada para soluções demonstrada por Valerie e pelo seu marido Marcus é um exemplo perfeito de resiliência no contexto da dupla transição.

Tal como muitas outras PME na Europa, a Frischebäcker Marcus Wulforth foi fortemente afetada pela pandemia de COVID-19, que obrigou a empresa a mudar e a tornar-se mais digitalizada e mais ecológica.

A empresa **digitalizou** tanto as operações internas como externas. Por exemplo, começou a realizar reuniões online para facilitar a comunicação com o resto da equipa e utilizou software de caixa registadora, tábletes e um servidor comum para aumentar a eficiência das operações quotidianas, como a organização do plano diário do pão a cozer. A empresa criou igualmente um website para interagir com os clientes e está também presente numa plataforma online da comunidade local.

Além disso, **implementou uma transformação ecológica**. Eliminou o papel, nomeadamente graças à utilização de tábletes e de software de caixa registadora. A empresa também utiliza veículos híbridos para fazer as entregas, estando prevista a transição para veículos elétricos no futuro. A Frischebäcker Marcus Wulforth transformou ainda o processo de embalagem, eliminando os plásticos e substituindo-os por materiais orgânicos. Os fornecedores da empresa são, tanto quanto possível, produtores regionais e locais, apoiando assim as cadeias de abastecimento alimentar locais.

O **principal catalisador interno** da transformação foi a necessidade de criar soluções inovadoras para melhorar a comunicação interna nas suas lojas. A mentalidade baseada em soluções e o espírito empresarial da proprietária, Valerie, também contribuiu para o êxito da dupla transição. Além disso, o financiamento público, que cobriu dois terços das despesas iniciais, e a opção de ter acesso a fundos da UE incentivaram a empresa a mudar. No entanto, a empresa também encontrou **vários obstáculos**, relacionados principalmente com os elevados custos da transformação. A adoção de soluções digitais e ecológicas revelou-se mais dispendiosa do que o previsto, pondo em causa a viabilidade da empresa. Por outro lado, os hábitos dos clientes sofreram alterações devido à diminuição do poder de compra, o que resultou numa redução das vendas, e, ao mesmo tempo, os custos aumentaram porque os preços das embalagens sustentáveis eram mais elevados.

No entanto, o **maior desafio** que a empresa enfrentou foi a falta de trabalhadores qualificados. «As padarias e, em especial, os empregados das padarias não têm uma boa imagem na Alemanha, apesar de este ser um trabalho que implica muitas tarefas e conhecimentos especializados», explicou a proprietária. Por este motivo, a empresa tem dificuldade em encontrar trabalhadores. Para resolver este problema, lançou sessões de formação internas específicas para as quais os meios digitais se revelaram uma grande ajuda.

De um modo geral, a Frischebäcker Marcus Wulforth beneficiou da sua transição ecológica e digital. Os impactos mais relevantes foram os seguintes:

- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a posição da empresa melhorou com a presença da sua loja online no website da comunidade local,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** a empresa implementou novas ferramentas e serviços informáticos para as suas comunicações internas e logística, que aumentam a eficiência,
- ▶ **ambiente:** a utilização da mobilidade sustentável e de ferramentas digitais sustentáveis e embalagens sustentáveis ajudou a reduzir o impacto ambiental da empresa,
- ▶ **emprego:** devido à dificuldade em recrutar trabalhadores qualificados, Valerie encontrou soluções inovadoras e eficazes para apoiar a melhoria de competências e a requalificação do seu pessoal. Estas incluem a realização de reuniões semanais online via Zoom para simplificar o processo de comunicação e dar formação sobre o processo tecnológico da empresa. Estas sessões de melhoria de competências incluem também formação sobre a utilização de novos tábletes, bem como vários seminários sobre regras de higiene e segurança, entre outros temas. A organização das sessões de formação online permitiu poupar muito tempo.

O Benefício



- ▶ **Localização:** Leiria, Portugal
- ▶ **Dimensão:**
- ▶ **Data de fundação:** 2016
- ▶ **Âmbito das atividades:**
Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:**
Acessórios de moda e bebidas espirituosas
- ▶ **Website:** obeneficio.com



São os erros que nos permitem crescer. Por conseguinte, é importante manter a flexibilidade e a capacidade de adaptação a mudanças radicais. É igualmente importante ter resiliência, paciência e vontade de inovar.

O Benefício desenvolve produtos de série limitada (100 unidades cada), dedicando especial atenção à utilização sustentável de materiais e aos conhecimentos locais. Adotando métodos de produção artesanal e respeitando o comércio justo e o ambiente, a empresa faz produtos de elevado valor acrescentado e aplica os princípios da economia circular.

O Benefício aproveitou uma mentalidade inovadora em Portugal, que conta com um grande número de polos e incubadoras. A empresa foi incubada na Start-up Lisboa. Trata-se de uma empresa orientada para o talento, que funciona como um facilitador do desenvolvimento económico local. A empresa utiliza um modelo de cocriação para remunerar os criadores dos produtos e os produtores. Em geral, o objetivo de O Benefício é desenvolver produtos que beneficiem todos os intervenientes na cadeia de valor.

A empresa oferece **produtos inovadores e sustentáveis**, incluindo mochilas feitas de cintos de segurança em fim de vida, o que constitui uma solução para o problema do não aproveitamento de cintos de segurança no processo de reciclagem. Tendo em conta que, em 2022, havia em Portugal cerca de 109 000 veículos fora de uso, O Benefício tem uma fonte de matérias-primas duradouras para os seus produtos. A empresa foi objeto de uma transição digital, tendo desenvolvido um website com uma loja online onde, para além dos produtos mencionados, os clientes também podem comprar uma garrafa de gim, bem como música e vídeos criados por O Benefício, ao usar tokens não fungíveis (NFT).

O Benefício não recebeu qualquer financiamento público para o arranque do seu negócio. Numa fase posterior, os seus fundadores, Paulo e Ricardo, candidataram-se e receberam apoio de fundos da UE. O financiamento destinava-se a promover a internacionalização da marca e a aumentar as exportações para os mercados europeus. No entanto, os fundadores da empresa não

seguiram esta via devido aos encargos associados a requisitos administrativos e de comunicação de informações demasiado exigentes. Referiram igualmente que, devido à morosidade do processo de candidatura a financiamento, não pensavam em voltar a candidatar-se no futuro.

Entre os obstáculos mais difíceis, Ricardo e Paulo indicaram o facto de os investidores darem prioridade aos resultados financeiros da empresa e não a projetos ambientalmente responsáveis que contribuem para o crescimento global da economia.

O Benefício aproveitou bem a transição ecológica e digital. Os impactos mais relevantes foram os seguintes:

- ▶ **posição no mercado:** graças à excelente campanha de marketing e ao conceito original e inovador da empresa, O Benefício ganhou visibilidade na sua comunidade local e em Portugal,
- ▶ **comunidade local:** O Benefício criou condições para a expressão de espíritos criativos e inovadores da comunidade local,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** O Benefício utiliza um modelo de cocriação para remunerar os criadores dos produtos e os produtores, e NFT para digitalizar a experiência de compras,
- ▶ **ambiente:** a reutilização de cintos de segurança por O Benefício reduziu as emissões de CO₂, uma vez que a produção de novas mochilas gerou menos CO₂, e criou uma situação que comporta vantagens tanto para o seu negócio como para o ambiente.

Peeq



- ▶ **Localização:** Heist-op-den-Berg, Bélgica
- ▶ **Dimensão:** Pequena empresa
- ▶ **Data de fundação:** 1979
- ▶ **Âmbito das atividades:** Online
- ▶ **Segmento retalhista:** Eletrónica, iluminação
- ▶ **Website:** peeq.be



Deve-se manter sempre a mesma imagem online e fora de linha. Se a sua empresa for conhecida pelos serviços de qualidade que presta e pela gama completa de produtos que oferece, importa refletir essa imagem também online. Para ser bem sucedida, uma empresa tem de se destacar e a forma mais fácil de o conseguir é fazendo o que faz melhor.

A **peeq** é uma loja especializada em todo o tipo de artigos de iluminação residencial e acessórios, situada em Heist-op-den-Berg, na Bélgica. Esta empresa familiar foi fundada em 1979 por Paul de Meutter. Com mais de 50 000 produtos vendidos, a peeq tornou-se uma das empresas de iluminação mais importantes da Europa, em especial nos segmentos da iluminação de design e da iluminação técnica.

Pioneira do comércio eletrónico na Bélgica. Mais de 20 anos após a sua fundação, a empresa deparou-se com dificuldades para conquistar novos clientes, uma vez que o mercado nacional belga tinha atingido a saturação. Para ultrapassar este obstáculo, Jef de Meuter, filho do fundador, tomou a iniciativa de criar uma loja online, alargando a presença da empresa a outros mercados e possibilitando a venda dos seus produtos a nível mundial. Apesar do ceticismo do pai de Jef, a loja online revelou-se um enorme êxito e, em 2011, gerava mais de 50 % das receitas totais da empresa. Hoje em dia, a atividade da loja já não se limita à Bélgica, sendo os produtos vendidos dentro da UE e a outros países europeus (Reino Unido e Suíça), bem como fora da Europa, incluindo à China, para a qual existe uma unidade empresarial específica.

O desenvolvimento de um website de fácil utilização. O website foi reestruturado em 2011, tornando-o mais fácil de utilizar. Um ano mais tarde, foi lançado um blogue para dar aos clientes inspiração e informações sobre as últimas tendências em design de iluminação. Embora este blogue se tenha tornado menos relevante ao longo do tempo com o surgimento das plataformas de redes sociais, os artigos técnicos aí publicados continuam a ser uma importante fonte de tráfego. A principal prioridade da empresa tem sido melhorar a experiência dos utilizadores do website. Assim, em 2015, a peeq lançou um website completamente novo. Desde então, as opções de pesquisa e de filtro foram significativamente alargadas para melhorar continuamente a experiência do utilizador. A empresa pôde utilizar os seus fundos privados para implementar a digitalização.

A crise da COVID-19 acelerou a transição digital da empresa. Quando a Europa foi forçada a entrar em confinamento durante um ano, as vendas online da empresa dispararam. Em março de 2021, devido ao seu êxito, a empresa decidiu encerrar a loja física e transferir todas as atividades para o mundo online. Além disso, em virtude do aumento da atividade durante a crise da COVID-19, foi introduzida uma linha de embalagens mais respeitadora do ambiente.

A transformação digital tem sido extremamente benéfica para o desenvolvimento da empresa em termos de:

- ▶ **rendibilidade:** a transformação digital permitiu à empresa crescer e expandir a sua atividade muito mais rapidamente. Em 1997, a empresa oferecia apenas uma gama de 8 000 produtos. Após o lançamento da sua loja online em 2013, a empresa tinha mais de 40 000 produtos disponíveis online. As compras online conduziram a mais vendas, uma vez que a peeq também disponibiliza os seus produtos a clientes internacionais,
- ▶ **clientes:** devido à atividade online, a empresa conseguiu atrair novos clientes. Segundo os cálculos da peeq, 90 % da sua atual clientela deve-se à utilização do comércio eletrónico,
- ▶ **posição da empresa no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a posição da empresa no mercado melhorou devido à transformação digital. A peeq é agora uma das empresas de iluminação mais conhecidas da Europa nos segmentos da iluminação de design e da iluminação técnica,
- ▶ **tecnologia:** a promoção da eficiência é fundamental para a estratégia de crescimento da empresa. Para o efeito, a empresa procura constantemente adotar novas ferramentas. Por exemplo, para tornar o funcionamento mais eficiente, a peeq está a substituir o software atual por uma solução Microsoft Dynamics 365.

Group Digital



- ▶ **Localização:** Laon, França
- ▶ **Dimensão:** Pequena empresa
- ▶ **Data de fundação:** 1987
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Eletrónica, bricolagem e decoração
- ▶ **Website:** group-digital.fr



É fundamental prever e pensar sobre o passo seguinte, a fim de assegurar uma melhoria contínua e a preparação interna para mudanças futuras.

A **Group Digital** é uma empresa cooperativa fundada em 1987, que reúne cerca de 200 comerciantes independentes especializados em imagem, som, multimédia e eletrodomésticos. A loja situada em Laon faz parte da empresa cooperativa Group Digital.

Uma digitalização precoce e contínua. A Group Digital deu início à sua transformação digital há vários anos. A transformação começou com o lançamento do website da empresa em 2007. A criação do website numa fase precoce foi uma decisão estratégica tomada pela empresa para continuar a ser inovadora e aumentar a rentabilidade, melhorando simultaneamente a proximidade com os clientes. O início da pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital da empresa. A transição de um canal de retalho para outro, que passou pela criação de uma loja online, a digitalização da gestão do inventário e a introdução de soluções de comunicação digital destinadas aos clientes, como um boletim informativo digital, são exemplos dos esforços de digitalização desenvolvidos pela empresa ao longo dos anos. Apesar do êxito da digitalização, a empresa enfrentou vários obstáculos, incluindo desafios administrativos e operacionais.

A transformação da empresa teve vários impactos positivos nos seguintes aspetos:

- ▶ **emprego:** a transformação conduziu a um aumento do número de trabalhadores da empresa. Este aumento deve-se principalmente ao facto de a empresa ter começado a ser vista como um empregador desejável e ter conseguido atrair mais pessoas. A digitalização da empresa conduziu igualmente à introdução de um modelo de trabalho híbrido, que combina o trabalho no escritório com o trabalho à distância,
- ▶ **posição da empresa no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a transformação digital facilitou o acesso a novos clientes e contribuiu para uma maior satisfação dos clientes. Contribuiu igualmente para melhorar a eficiência operacional. No entanto, a transformação da empresa não teve qualquer impacto na sua rentabilidade nem no número de clientes, que se manteve estável ao longo dos anos,
- ▶ **tecnologia:** desde a transformação, a empresa tem vindo a utilizar soluções tecnológicas mais avançadas, o que lhe permitiu oferecer novos serviços e formação,
- ▶ **impactos sociais:** a transformação ajudou a promover economias vizinhas, cadeias de abastecimento locais, bem como uma maior cooperação com outros retalhistas.

Kierrätyskeskus

Centro de Reutilização da Área Metropolitana de Helsínquia



- ▶ **Localização:** Helsínquia, Finlândia
- ▶ **Dimensão:** Média empresa
- ▶ **Data de fundação:** 1987
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Mobiliário, artigos para o lar, vestuário, equipamento desportivo, livros
- ▶ **Website:** kauppa.kierratyskeskus.fi



Temos de nos rodear de parceiros competentes e de confiança, especialmente no contexto da transformação digital. É também necessário compreender os processos subjacentes à digitalização.

A Kierrätyskeskus, também conhecida como Centro de Reutilização da Área Metropolitana de Helsínquia, é uma organização sem fins lucrativos que vende produtos em segunda mão, nomeadamente mobiliário, artigos para o lar e materiais sustentáveis para artesanato. A Kierrätyskeskus ambiciona reforçar a consciência ambiental das pessoas, das empresas privadas e de outras organizações da área metropolitana de Helsínquia.

Evolução do Centro de Reutilização da Área Metropolitana de Helsínquia. Fundado em 1990, o Centro evoluiu ao longo dos anos, passando de um centro de comércio de artigos em segunda mão a um centro de reutilização completo, com um centro de triagem, uma loja física e uma loja online. Quando foi fundado na década de 1990, empregava menos de dez pessoas; atualmente, emprega várias centenas, das quais cerca de 100 são subsidiados através de programas públicos de emprego.

A transição ecológica no cerne do conceito empresarial. Com a recolha de artigos usados e a sua venda em lojas físicas e online, a Kierrätyskeskus visa proporcionar uma alternativa à «cultura do descartável» e ter um impacto positivo no ambiente. Em 2022, circularam no Centro de Reutilização 6 milhões de artigos, 45 % foram doados para maximizar a reutilização e minimizar os resíduos e apenas 10 % foram incinerados. A empresa pretende também beneficiar a comunidade local, aumentando a sensibilização das pessoas, das empresas e das organizações na área metropolitana de Helsínquia. A fim de alcançar este objetivo, a empresa proporciona educação ambiental, presta serviços de consultoria e organiza anualmente eventos de sensibilização ambiental para 60 000 crianças, adolescentes, adultos e educadores. Para medir o seu impacto positivo, a empresa utiliza auditorias Eco Compass, bem como cálculos da análise do ciclo de vida (ACV). A empresa beneficiou igualmente de projetos financiados pela UE, como o projeto «Circuit»⁹.

Uma transformação digital em preparação. A transformação digital da empresa teve início na primeira década de 2000 com a criação de um website. Alguns anos mais tarde, em 2015, a empresa decidiu prosseguir a sua transformação digital mediante a criação de uma loja online sob um domínio distinto para melhorar a experiência dos clientes e chegar a novos clientes. A transição foi um êxito.

Atualmente, a loja online regista mais de 2 000 visitas por dia, das quais cerca de 50 % têm origem fora da área de Helsínquia. A transformação digital conduziu à introdução de tecnologias mais avançadas, como serviços em nuvem e a ferramenta de análise de dados PowerBi da Microsoft. A principal dificuldade durante a transformação digital prendia-se com a natureza do Centro de Reutilização. Uma vez que o número de artigos triados e vendidos nas lojas físicas é enorme e que a maioria deles são artigos únicos, a criação de uma loja online que contenha todos os artigos disponíveis é um processo laborioso e moroso, dado que é necessário atribuir um preço e descrever individualmente cada artigo. Por conseguinte, a empresa está a tentar automatizar os processos para poupar recursos.

A empresa acredita que, com mais recursos financeiros, poderia realizar experiências mais dispendiosas para desenvolver soluções mais automatizadas e personalizadas. De um modo geral, a empresa espera prosseguir a sua transformação digital e já está a desenvolver novas ferramentas personalizadas que utilizam inteligência artificial, como um robô de conversação que responde às perguntas dos clientes ou um algoritmo que recomendaria produtos aos clientes com base no seu historial de compras.

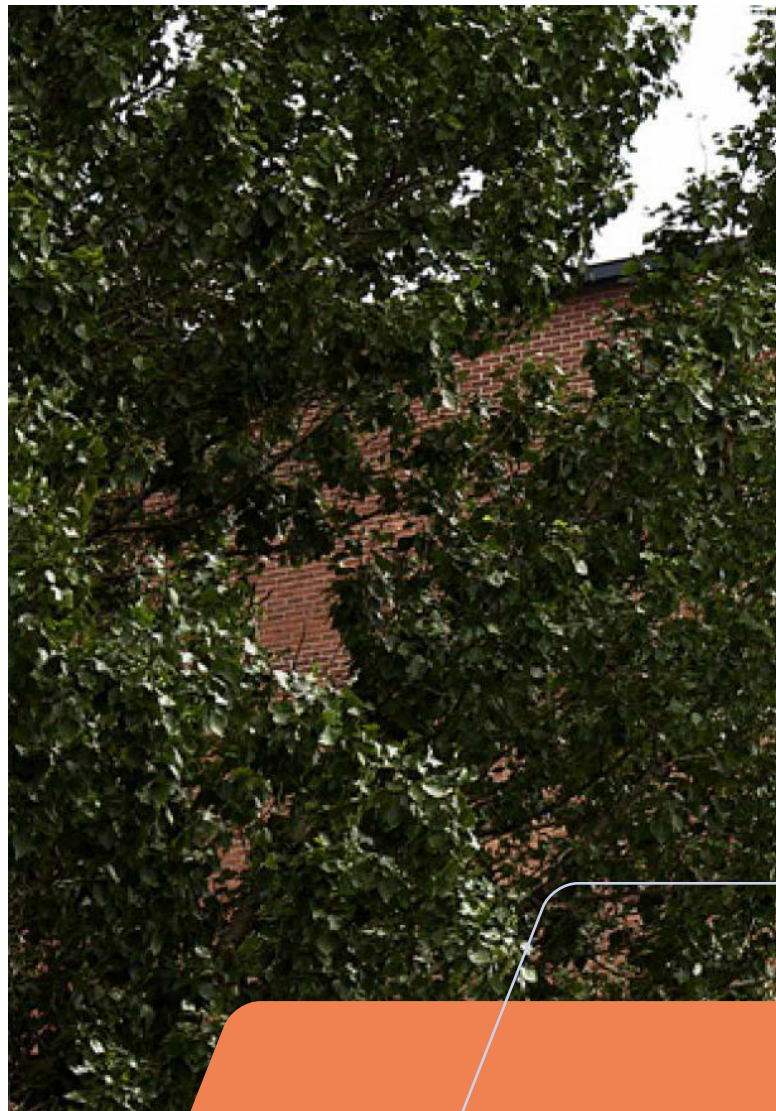
A transformação da empresa teve um **impacto social positivo**. Por exemplo, 20 % dos trabalhadores da empresa são pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, estudantes de língua finlandesa, estagiários e pessoas condenadas à prestação de trabalho a favor da comunidade. A empresa presta-lhes apoio ativo, proporciona-lhes oportunidades de requalificação e prepara-os para a reintegração no mercado de trabalho. A empresa também trabalha com muitos parceiros diferentes, incluindo outros retalhistas e escolas locais. Com o apoio financeiro dos Serviços Ambientais da Região de Helsínquia (HSY), a empresa realiza anualmente cerca de 2 000 visitas a centros de dia ou escolas locais.

9. <https://www.circuit-project.eu>

O trabalho social e sustentável da Kierrätyskeskus obteve reconhecimento a nível internacional. Em 2021, a empresa figurou entre os três principais candidatos da Finlândia ao Prémio UNESCO - Japão para a Educação em Desenvolvimento Sustentável.

A transformação ecológica e digital teve um impacto positivo nos seguintes aspetos:

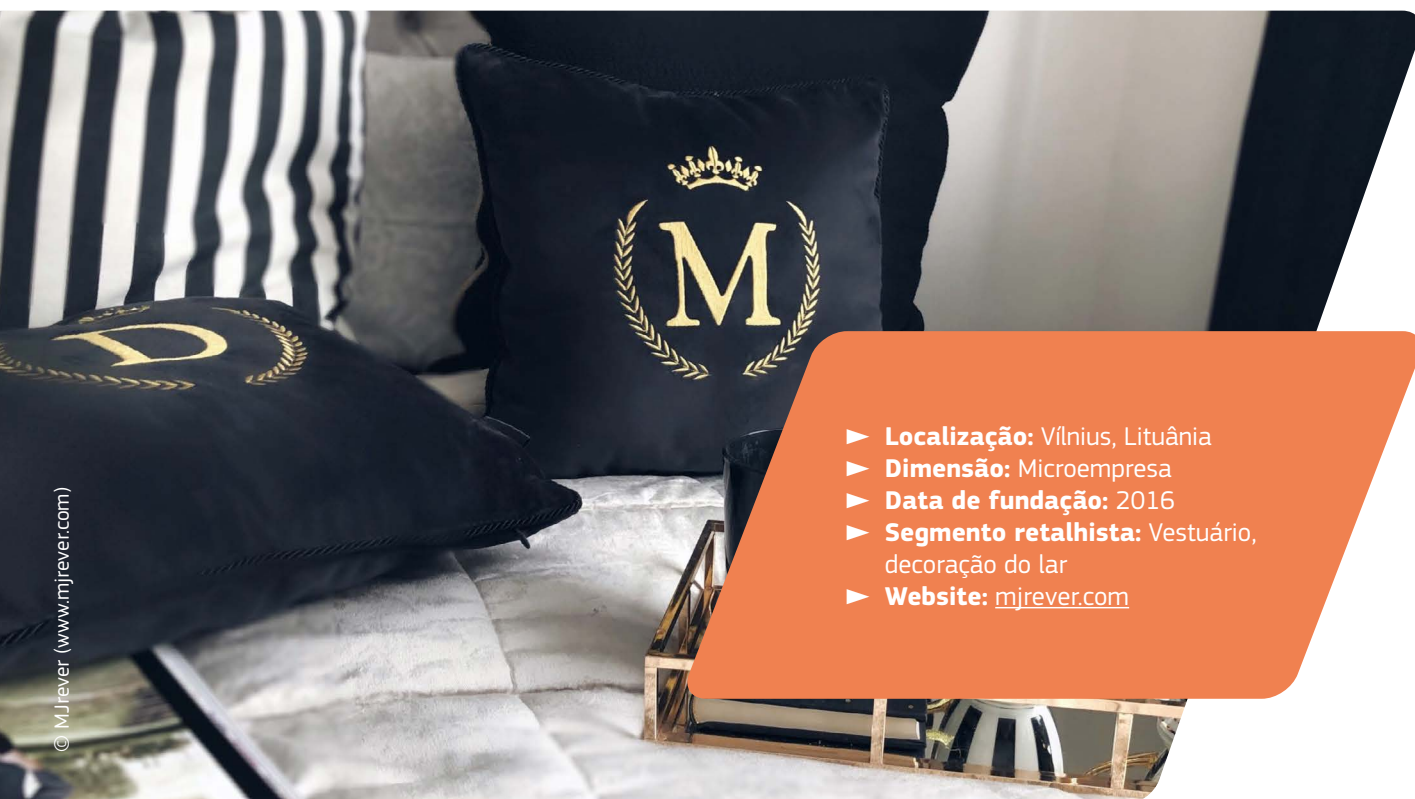
- ▶ **ambiente:** em 2022, circularam no Centro de Reutilização 6 milhões de artigos, 45 % foram doados para maximizar a reutilização e minimizar os resíduos e apenas 10 % foram incinerados,
- ▶ **emprego:** atualmente, a empresa conta com várias centenas de trabalhadores, 20 % dos quais são pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, estudantes da língua finlandesa, estagiários e pessoas condenadas à prestação de trabalho a favor da comunidade,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** a transformação digital conduziu à introdução de tecnologias mais avançadas, como serviços em nuvem e a ferramenta de análise de dados PowerBi da Microsoft. A empresa está a desenvolver novas ferramentas personalizadas que utilizam inteligência artificial, como um robô de conversação que responde às perguntas dos clientes ou um algoritmo que recomendaria produtos aos clientes com base no seu historial de compras,
- ▶ **acesso a clientes:** a criação de uma loja online foi um êxito. Atualmente, a loja online regista mais de 2 000 visitas por dia, das quais cerca de 50 % têm origem fora da área de Helsínquia,
- ▶ **comunidade local:** a empresa presta apoio ativo aos trabalhadores, preparando-os para a reintegração no mercado de trabalho. A empresa também trabalha com muitos parceiros diferentes, incluindo outros retalhistas, escolas locais e centros de dia locais.



KIERRÄTYSKESKUS



MJrever



- ▶ **Localização:** Viena, Lituânia
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 2016
- ▶ **Segmento retalhista:** Vestuário, decoração do lar
- ▶ **Website:** mjrever.com

© MJrever (www.mjrever.com)



No início da transição, é dispendioso lançar uma campanha de publicidade digital e são necessários alguns meses para que os primeiros resultados sejam visíveis. No entanto, é um processo que vale a pena e que acaba por compensar.

A **MJrever** é uma marca de roupa informal, pijamas e decoração para o lar de luxo, que criou uma loja online e tem uma sala de exposição física. A empresa introduziu gradualmente ferramentas e atividades digitais, como campanhas publicitárias nas redes sociais, uma loja online, um website e publicidade nos motores de pesquisa. Graças à digitalização da empresa, registou-se um aumento no número de clientes que visitam a sala de exposição e nas vendas.

A MJrever foi fundada em 2016 por Monika Janavičienė. Atualmente, a empresa tem uma sala de exposição física e uma loja online. Numa primeira fase, a sala de exposição foi utilizada para apresentar fatos informais, pijamas, robes, almofadas e fragrâncias para o lar. Posteriormente, os clientes podiam visitá-lo e adquirir produtos diretamente.

Atrair novos clientes através das redes sociais. A MJrever implementou uma **digitalização gradual**, utilizando ferramentas digitais novas e mais sofisticadas ao longo do tempo. A MJrever começou por desenvolver o seu website, a loja online, e lançou campanhas nas redes sociais através de contas no Facebook e no Instagram. Estas medidas aumentaram a visibilidade da empresa no mercado lituano, reforçaram a proximidade com os clientes e proporcionaram-lhes melhor orientação durante a sua experiência de compras. A empresa lançou igualmente campanhas no Facebook e no Google AdWords. Estas últimas visam o mercado lituano, enquanto as campanhas publicitárias no Facebook chegam aos três Estados bálticos.

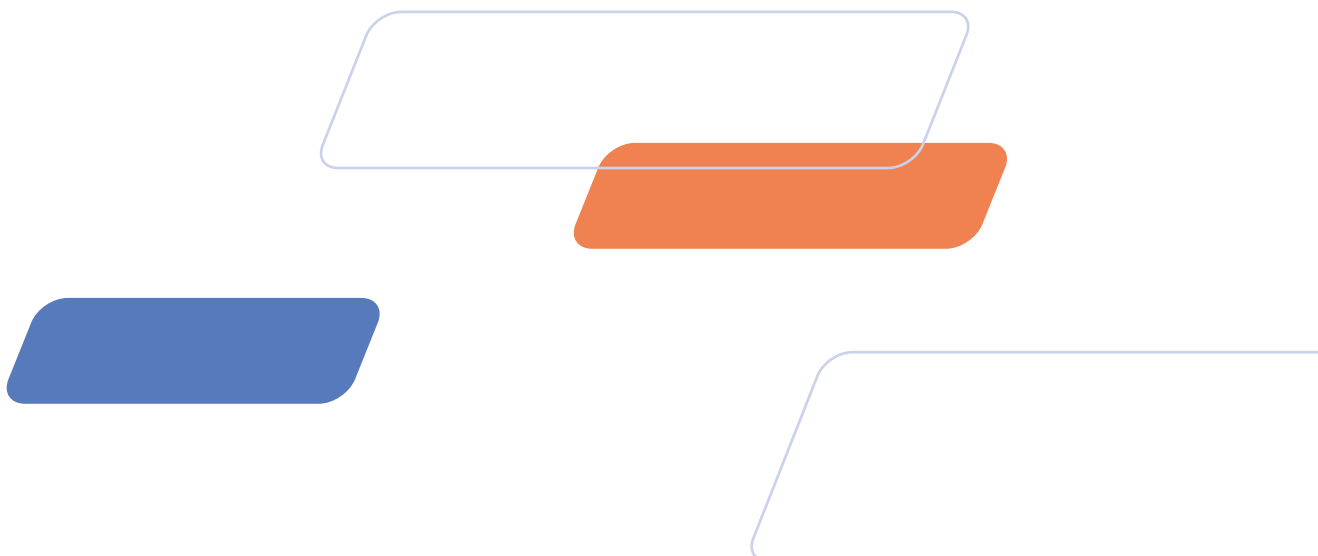
A empresa estava igualmente interessada em aderir à comunidade Amazon Handmade. No entanto, os requisitos para guardar produtos em armazéns da Amazon eram incompatíveis com a natureza dos produtos vendidos. Todos os produtos MJrever são únicos, uma vez que apresentam as iniciais do cliente.

As ferramentas digitais foram **introduzidas graças ao uso de recursos financeiros internos**. As receitas foram gradualmente reinvestidas para lançar e manter a loja online, as contas nas redes sociais e as campanhas de publicidade digital. No entanto, segundo a proprietária, o acesso a financiamento público seria essencial para a expansão da empresa para outros mercados, como a Suécia, a Polónia e a Alemanha.

O principal **catalisador** da transição digital foi o objetivo de aumentar as vendas, chegar a mais clientes e expandir o negócio. Além disso, com a loja online, a empresa pretendia aumentar a eficiência no seguimento de encomendas e na gestão das existências. O principal **obstáculo** durante a transição foi o acesso a financiamento e a falta de conhecimentos especializados e de pessoas que pudessem lançar uma campanha no Google AdWords. Para ultrapassar este obstáculo, a MJrever subcontratou uma empresa especializada para ajudar a lançar a campanha.

Os **principais resultados** da transição digital da MJrever foram os seguintes:

- ▶ maior base de clientes,
- ▶ maior visibilidade da marca,
- ▶ maior número de visitantes do estúdio físico.



Benedict-Cukrček Chocolate



- ▶ **Localização:** Ljubljana, Eslovénia
- ▶ **Dimensão:** Pequena empresa
- ▶ **Data de fundação:** 1993
- ▶ **Âmbito das atividades:**
Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** mercearia
- ▶ **Website:** cukrcek.si



Demonstrando uma determinação inabalável em mudar, a Benedict-Cukrček Chocolate constitui um exemplo da capacidade de adaptação à adversidade. A empresa conseguiu superar as dificuldades financeiras iniciais e desenvolver uma atividade mais rentável através da digitalização.

Desde 1993, a empresa familiar eslovena Benedict cria chocolates artesanais de luxo de grande qualidade com dedicação e amor. A sede e as instalações de produção de chocolate situam-se em Liubliana. Também é possível encontrar produtos Benedict-Cukrček em hipermercados e noutras lojas especializadas em produtos de chocolate.

Venda de chocolates online. A Benedict-Cukrček Chocolate foi objeto de uma **transição digital** em 2016. Apesar das dificuldades iniciais em obter financiamento e de um clima empresarial altamente competitivo, a empresa conseguiu transformar-se, mediante a **fusão gradual de canais de retalho** e a **digitalização de algumas operações internas**, incluindo a digitalização do inventário e a criação de uma loja online no website. A transformação foi apoiada por uma campanha financeira social bem sucedida e por uma iniciativa de financiamento colaborativo. Além disso, graças às atividades de *marketing* no website e nas contas de redes sociais (Facebook e Instagram) e a um boletim informativo digital, a Benedict-Cukrček Chocolate criou uma presença online sólida e rentável. A digitalização também melhorou as competências dos trabalhadores, uma vez que a empresa investiu na formação do pessoal sobre a utilização de ferramentas digitais.

A transformação digital da Benedict-Cukrček Chocolate teve um **impacto positivo** nos seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade:** graças a uma campanha de comunicação online e a uma loja eletrónica convivial, a rendibilidade da Benedict-Cukrček Chocolate aumentou,
- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a presença online deu maior visibilidade à Benedict-Cukrček Chocolate em comparação com as outras lojas de chocolate de Liubliana,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** a digitalização da empresa possibilitou a utilização de ferramentas de marketing tecnologicamente mais avançadas,
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** os produtos de elevada qualidade e a campanha de marketing online fizeram da Benedict-Cukrček Chocolate uma loja de visita obrigatória em Liubliana. A Benedict-Cukrček Chocolate atraiu residentes e turistas e, conseqüentemente, aumentou a atratividade de toda a cidade.

Charles Fay



© Charles Fay (Facebook)

- ▶ **Localização:** Cavan, Irlanda
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 1936
- ▶ **Âmbito das atividades:**
Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Vestuário
- ▶ **Website:** charlesfay.ie



Embora a presença nas redes sociais possa não conduzir a vendas diretas, as pessoas reparam na empresa e, conseqüentemente, poderão lembrar-se dela quando procuram produtos no futuro.

Em 2019, as operações internas da **Charles Fay** foram digitalizadas. No geral, a transição digital resultou num aumento da rentibilidade, no alargamento da clientela e na melhoria da posição da empresa no mercado.

A Charles Fay foi criada em 1936 por Charles e Mary Fay como um armazém de botas, sapatos e artigos em pele para senhoras e crianças. Oitenta e quatro anos após a sua fundação, a loja foi modernizada, centrando-se em segmentos mais específicos, como a lingerie, a moda feminina casual, roupa para bebé, uniformes escolares e fardas de cozinha.

Fora de linha e online. A loja física da Charles Fay situa-se em Cavan, na Irlanda, e a empresa está também presente online. Em 2019, a empresa foi objeto de uma **transformação digital**. As operações internas foram digitalizadas e foi desenvolvido um website juntamente com contas nas redes sociais do Facebook e do Instagram.

O principal **catalisador** da transformação foi o espírito empresarial e a cultura de gestão dos proprietários da empresa. A Charles Fay também recebeu apoio de organizações de apoio às empresas, associações, polos empresariais e outras redes empresariais. O principal obstáculo à digitalização foi o clima empresarial, o impacto da COVID-19 e as alterações nas preferências dos consumidores.

A transformação da empresa **teve um impacto positivo** nos seguintes aspetos:

- ▶ **rentibilidade e número de clientes:** o novo website permitiu atrair mais clientes nacionais e internacionais,
- ▶ **posição da empresa no mercado e concorrência com outros retalhistas:** a transformação melhorou a posição da empresa no mercado.



MA di Molinari & C snc



- ▶ **Localização:** Brescia, Itália
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 1922
- ▶ **Âmbito das atividades:**
Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Vestuário



Inovação através da tradição.

Graças à recente introdução de serviços ao cliente, a **MA di Molinari** é uma história de sucesso que ilustra de que forma a tradição e a inovação podem ser combinadas com êxito no setor retalhista do vestuário italiano.

Com mais de 100 anos de existência, a MA di Molinari é uma boutique histórica situada na cidade de Bréscia, na região da Lombardia, em Itália. A atual proprietária da loja, Maristella Molinari, pertence à terceira geração de proprietários, remontando a primeira geração a 1922. A MA di Molinari vende vestuário de alta qualidade.

Inovar digitalmente. Em 2020, a Ma di Molinari introduziu a **inovação digital com uma forte ênfase na experiência dos clientes**. Devido à sua presença ativa em grandes canais de redes sociais (por exemplo, LinkedIn, Facebook), a empresa mantém os seus clientes constantemente atualizados sobre as tendências mais recentes e os produtos vendidos e, ao mesmo tempo, recebe daqueles comentários valiosos. Para além de uma presença online mais forte, a MA Molinari introduziu novos serviços, como opções de entrega de produtos ao domicílio e de compra online para melhorar a experiência de compras dos consumidores.

«Para nós, transformação é sinónimo de evolução e a evolução é um passo obrigatório na nossa empresa familiar. Com uma herança de três gerações, é extremamente importante para nós continuarmos a melhorar», afirma a proprietária. Consequentemente, a sua determinação e dedicação a uma melhoria consistente têm sido os **principais catalisadores** da transformação da MA di Molinari.

A decisão de proceder a uma transição foi tomada durante o surto de COVID-19. As mudanças drásticas que a pandemia impôs aos empresários italianos incentivaram Maristella Molinari a proceder a uma transformação, a renovar a sua loja e a adaptar-se aos novos estilos de vida dos confinamentos. Não obstante a crise da COVID-19, a proprietária conseguiu encontrar formas diversificadas e inovadoras de chegar aos seus clientes sem contacto físico e sem comunicação presencial.

Um dos **obstáculos mais difíceis de ultrapassar** foi a falta de oportunidades iniciais para obter os fundos necessários à transformação da empresa. Os desafios administrativos e operacionais também dificultaram a transformação. Estes desafios estavam relacionados com a crise da COVID-19 que afetou a Itália em 2020 e com o encerramento forçado de quase toda a atividade empresarial.

A transformação da MA di Molinari é um exemplo de uma transição digital bem-sucedida que teve impacto sobre os seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade da empresa:** a loja online e os novos serviços permitiram à MA di Molinari aumentar a rendibilidade da empresa,
- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** devido a uma comunicação mais ativa e direcionada, a MA di Molinari reforçou a fidelidade dos seus clientes e a presença da empresa online. Estas medidas conferiram uma vantagem estratégica à empresa em comparação com outros retalhistas de Bréscia,
- ▶ **número de clientes:** os novos serviços oferecidos pela MA di Molinari receberam reações positivas dos clientes, permitiram que a empresa se tornasse mais popular em Bréscia e acabaram por atrair novos clientes,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** devido à transição, a empresa e os seus trabalhadores familiarizaram-se com a utilização das redes sociais e do comércio eletrónico.

Maristella Molinari salientou a necessidade de adaptar o seu negócio aos tempos modernos. Porém, apesar da necessidade de mudança, a proprietária tem tido muito cuidado para preservar a natureza da sua empresa centenária. Foi dedicada grande atenção à qualidade dos produtos. Graças a isso, a MA di Molinari gere agora uma *boutique* histórica mas moderna, capaz de manter o interesse da sua clientela e, ao mesmo tempo, de atrair novos clientes.

Wildernis



- ▶ **Localização:** Amesterdão, Países Baixos
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 2015 **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Plantas, acessórios para jardinagem, produtos para jardinagem
- ▶ **Website:** wildernisamsterdam.nl



Do ponto de vista do retalhista, a transição digital é mais morosa e dispendiosa do que o previsto.

Wildernis — um oásis verde no coração de Amesterdão. Criada em 2015, a empresa tinha como principal objetivo tornar a cidade mais ecológica, vendendo apenas produtos sustentáveis. A empresa centra-se na venda de plantas de interior cultivadas de forma sustentável e biológica, bem como de vasos e acessórios produzidos de forma sustentável.

Produtos sustentáveis. O foco exclusivo da loja na venda de produtos sustentáveis é uma demonstração clara da sua dedicação à promoção de práticas respeitadoras do ambiente. A empresa tomou medidas para garantir que a sua loja vende apenas plantas de interior cultivadas de forma sustentável e biológica. Além disso, a loja oferece uma gama de outros produtos sustentáveis, como vasos de plástico reciclado, plantadores suspensos e cabides de macramê, todos eles fabricados na Europa. A loja também adotou embalagens mais respeitadoras do ambiente e sustentáveis, reduzindo simultaneamente os resíduos. A Wildernis emvidou igualmente esforços para tornar as suas operações internas mais respeitadoras do ambiente, nomeadamente utilizando luzes LED eficientes, painéis de infravermelhos e interruptores temporizados para reduzir o consumo de energia.

Transição digital. A loja também deu início a uma transformação digital através da criação de um website, de uma loja online, da implementação de software de gestão do inventário nos pontos de venda e do lançamento de um boletim informativo digital. Os proprietários acreditam que uma maior digitalização poderá conduzir a um aumento da rentabilidade. No entanto, a loja enfrenta desafios em termos de recursos e financiamento para fotografar e adicionar produtos à loja online, bem como em termos de gestão, embalagem e marketing online, o que constitui um obstáculo à continuação da transformação digital. A loja tem uma forte presença nas redes sociais. No Facebook e no Instagram, acumula, no total, 80 000 seguidores. Além disso, a empresa desenvolveu um boletim informativo digital que é regularmente divulgado através da ferramenta Mailchimp. A empresa não recebeu apoio da administração nacional, regional ou local para a sua transição.

A transformação teve um impacto positivo nos seguintes aspetos:

- ▶ **rentabilidade:** no entanto, de acordo com os fundadores, é difícil calcular se a loja teve acesso a mais clientes devido à sua já conhecida identidade ecológica ou às novas medidas de transição para a sustentabilidade,
- ▶ **ambiente:** de um modo geral, o foco da empresa na sustentabilidade e o seu compromisso para com práticas ambientalmente responsáveis e com a promoção de produtos sustentáveis e a redução do seu impacto ambiental são louváveis,
- ▶ **cooperação com intervenientes locais:** em colaboração com profissionais do domínio ecológico e organizações sustentáveis, a Wildernis realiza seminários e educa sobre os cuidados com as plantas, a natureza e a jardinagem urbana. A loja contribui igualmente para criar uma sociedade melhor, doando plantas a jardins públicos e à população com baixos rendimentos de Amesterdão. De um modo geral, com as suas ações, a loja ajuda a criar um sentimento de comunidade e um compromisso comum para com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Aresgo Haushaltswaren GmbH



- ▶ **Localização:** Essen, Alemanha
- ▶ **Dimensão:** Pequena empresa
- ▶ **Data de fundação:** 1997
- ▶ **Âmbito das atividades:**
Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:**
Artigos domésticos, acessórios para aspiradores
- ▶ **Website:** aresgo.de



Em última análise, a maioria dos clientes finais não estão interessados na origem dos artigos nem na forma como são produzidos; o que é importante é o preço.

A **Aresgo Haushaltswaren GmbH** foi fundada em agosto de 1997. Inicialmente situada em Bochum, a empresa mudou para as suas atuais instalações em Essen em 2004. A empresa vende artigos domésticos e acessórios para aspiradores. Durante os últimos anos, a empresa foi objeto de uma transição digital e ecológica.

A empresa atribui grande importância à qualidade dos seus produtos, ao trabalho realizado pelos seus trabalhadores e investe em investigação e desenvolvimento para melhorar constantemente a qualidade dos produtos.

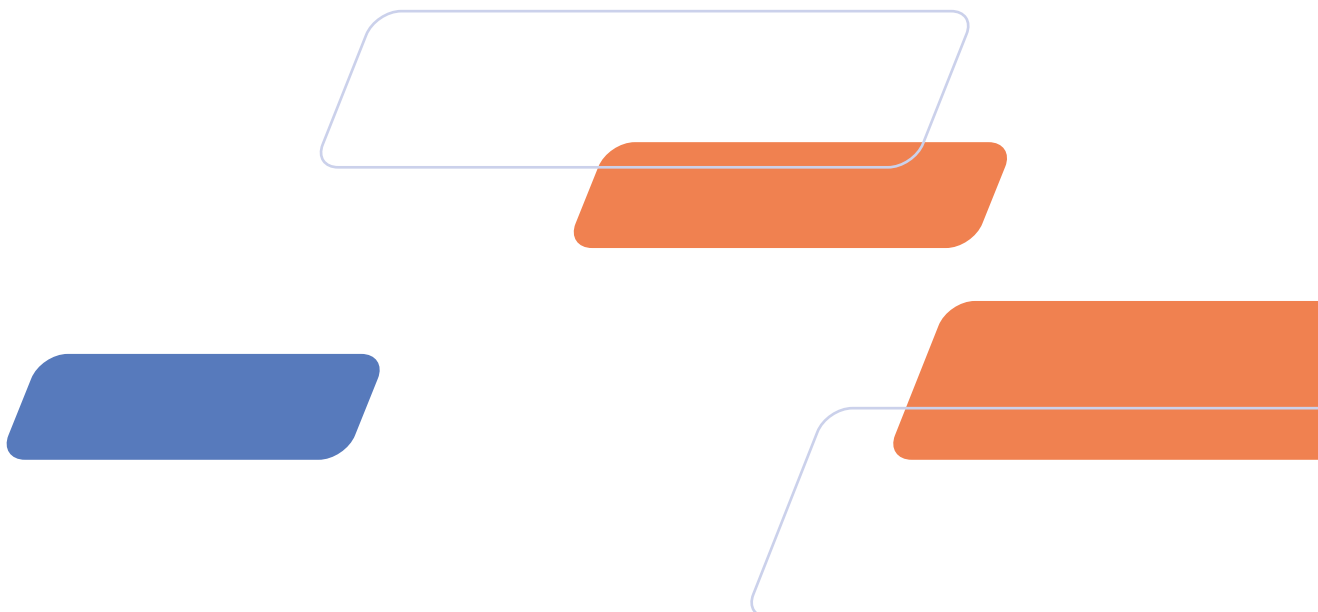
Transformação digital. A empresa foi objeto de uma transformação digital através da digitalização das suas operações internas, bem como da implementação de soluções digitais nas comunicações com os clientes. A empresa vende os seus produtos através do seu próprio website e de plataformas externas de comércio eletrónico, como a Wortfilter.

Transformação ecológica através da ecologização das operações internas da empresa. A empresa realizou vários investimentos rentáveis na proteção do ambiente desde 2004: instalação de um sistema solar de 16 kW na cobertura em 2008; renovação do sistema de água em 2012; substituição do aquecimento por ar quente com madeira por aquecimento por ar quente com péletes de madeira em 2013; e a implantação de um extenso programa de reciclagem. Do mesmo modo, em 2014, a empresa mudou 80 % da iluminação para LED, o que resultou numa poupança de 400 kWh por mês. A empresa também reduziu o consumo de energia primária em mais de 30 % através de isolamento e da substituição do vidro das janelas.

A empresa salienta que o investimento em tecnologias e práticas respeitadoras do ambiente é uma decisão financeiramente viável, uma vez que os benefícios das medidas energeticamente eficientes são visíveis em menos de três anos.

A transformação da empresa teve impacto nos seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade:** a rendibilidade da empresa manteve-se estável ao longo dos anos,
- ▶ **emprego:** devido à transformação, foram contratados mais trabalhadores,
- ▶ **ambiente:** a transformação melhorou o desempenho ambiental da empresa. Consequentemente, a ARESGO Haushaltswaren GmbH recebeu o prémio «Energy Saver» do Estado da Renânia do Norte-Vestefália pela sua instalação fotovoltaica. Este reconhecimento destaca o impacto positivo que os esforços da empresa em matéria de sustentabilidade têm no ambiente e no consumo de energia,
- ▶ **tecnologia:** desde a transformação, a empresa tem vindo a utilizar soluções tecnológicas mais avançadas relacionadas com a eficiência energética e a produção de energias renováveis.



KEEPR



- ▶ **Localização:** Copenhaga, Dinamarca
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 2021
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Mobiliário
- ▶ **Website:** keeprcollective.com

© KEEP R (Facebook)



Os consumidores precisam de saber como e por que razão é benéfico para o ambiente ou para a sociedade fazer dos produtos em segunda mão a sua primeira escolha. É importante dispor de uma rede sólida e empenhada para uma «mudança circular». Os fóruns, as atualizações, as notícias sobre desenvolvimentos recentes e inovação no setor retalhista podem desempenhar um papel fundamental na promoção da mudança neste domínio.

A **KEEPR**, fundada em 2021 e com um website desde 2022, é uma plataforma digital para mobiliário de design usado e excedentário. Colabora com marcas de design e encontra novos proprietários para os seus produtos usados e excedentários, evitando que sejam desperdiçados. A principal ideia subjacente à KEEPR é combater o «mobiliário rápido». O objetivo é colocar em circulação mais mobiliário usado e facilitar a tarefa de mobilar um espaço de forma sustentável.

Dar uma segunda utilização a mobiliário de design.

A Dinamarca é um país líder em termos de adoção de iniciativas de promoção da economia circular e é bem conhecida por fornecer produtos de *design* de elevada qualidade na Europa e em todo o mundo. Os cofundadores da KEEPR aperceberam-se de que, após o surto pandémico, os clientes e o setor público começaram a manifestar um interesse crescente em negócios sustentáveis e na economia circular na Dinamarca. A KEEPR recebeu aconselhamento gratuito da Agência Dinamarquesa para a Promoção do Comércio, que a ajudou a lançar o negócio. Numa fase posterior, a KEEPR recebeu igualmente fundos do Fundo de Inovação da Dinamarca e apoio financeiro da Autoridade Dinamarquesa para as Empresas para requerer uma certificação ecológica.

Ecológica e digital. A KEEPR mostra como utilizar soluções digitais para uma causa sustentável. Graças à sua plataforma online, a KEEPR pode oferecer uma vasta gama de mobiliário em segunda mão, sendo todas as peças adquiridas diretamente a marcas. O mobiliário provém de showrooms, exposições e programas de locação financeira ou de retoma através de um modelo de negócios baseado em comissões. O objetivo da KEEPR é proporcionar uma solução sustentável para reduzir o consumo excessivo de mobiliário e os resíduos de produtos existentes que podem ter uma segunda vida. No futuro, a KEEPR gostaria de introduzir a possibilidade de vender também mobiliário renovado.

Um dos **principais catalisadores** da história de sucesso da KEEPR é a mentalidade inovadora e orientada para as questões ambientais dos cofundadores. Dizem eles: «O mundo produz muito mais do que alguma vez poderemos consumir. Antigamente, havia mobiliário de alta qualidade que podia ser transmitido de geração em geração. Agora, o mobiliário é um produto de consumo que substituímos consoante as tendências e as cores do momento.» O clima de apoio à circularidade na Dinamarca também foi uma grande inspiração.

Embora a empresa tenha sido fundada há pouco tempo, proporciona informações valiosas sobre a forma de gerir um negócio sustentável. Entre as boas práticas partilhadas, a comunicação parece ser uma questão fundamental, mas complexa:

«Os consumidores precisam de saber como e por que razão é benéfico para o ambiente ou para a sociedade».

É importante dispor de uma rede sólida e empenhada para uma «mudança circular». Os fóruns, as atualizações, as notícias sobre desenvolvimentos recentes e inovação no setor retalhista podem desempenhar um papel fundamental na promoção da mudança neste domínio.

Por último, é necessária uma certa postura pessoal para gerir um modelo de negócios sustentável: é essencial ter flexibilidade e agilidade, adotar uma abordagem de teste e aprendizagem, bem como estar preparado para resolver quaisquer problemas que surjam e introduzir novas melhorias. Emma, um dos cofundadores, salientou igualmente as dificuldades sentidas na mudança dos hábitos dos consumidores, especialmente no que se refere ao preço mais elevado que as pessoas têm de pagar por artigos em segunda mão. Devido à recente crise, as pessoas tornaram-se mais prudentes nos seus gastos, o que «muitas vezes se sobrepõe à necessidade de praticar o bem». O modelo de negócios da KEEPR também gerou muitos benefícios para a empresa e para a comunidade local, nomeadamente tendo um impacto positivo nos seguintes aspetos:

- ▶ **rendibilidade:** o facto de a empresa não ter paralelo no setor retalhista dinamarquês permitiu aumentar os lucros,
- ▶ **posição no mercado e concorrência com outros retalhistas:** nas palavras de Emma, «apesar de não vendermos os mesmos produtos (novos) que as lojas de mobiliário tradicionais, competimos pelos mesmos clientes. Nesse sentido, o modelo de negócios circular confere-nos uma vantagem competitiva em comparação com as lojas tradicionais»,
- ▶ **ambiente:** a ideia subjacente à KEEPR assenta totalmente na sustentabilidade e na redução do impacto no ambiente,
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** apesar de ser nova no mercado, a KEEPR conseguiu salvar mais de 1 000 peças de mobiliário que, de outro modo, teriam ido para o lixo e ajudou cerca de 500 consumidores a mobilar as suas casas de forma mais sustentável.

Luzem - Loja de desperdício zero



- ▶ **Localização:** Cracóvia, Polónia
- ▶ **Dimensão:** Microempresa
- ▶ **Data de fundação:** 2020
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Cosmética, mercearia
- ▶ **Website:** luzem.eu



Graças à forte determinação de Elina e Jarek, a história da Luzem - Loja de desperdício zero é um exemplo claro de que todos têm o poder de mudar o mundo, tanto a nível local como mundial, não obstante os fundos disponíveis serem reduzidos.

A **Luzem - Loja de desperdício zero** está localizada em Cracóvia, na Polónia. A loja física foi inaugurada em maio de 2020 e, alguns meses mais tarde, foi lançada uma loja online. A história de sucesso da Luzem - Loja de desperdício zero caracteriza-se principalmente pela dedicação e motivação dos seus fundadores, Elina e Jarek, dois ucranianos que vivem na Polónia, bem como pelos seus produtos exclusivos, nomeadamente alimentos de origem local e cosméticos artesanais feitos com ingredientes naturais.

A Luzem - Loja de desperdício zero abriu em 2020 e, apesar das dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19, Elina e Jarek estavam determinados a criar uma empresa verde: «Exercemos esta atividade para nós próprios, para contribuir para um futuro melhor e mais limpo». A postura ecológica da empresa é um elemento essencial da sua identidade, caracterizada por uma abordagem de desperdício zero e a comercialização de produtos locais. A empresa não visa apenas o lucro, procurando igualmente sensibilizar os consumidores para a necessidade de desenvolver hábitos mais ecológicos (por exemplo, incentivando os clientes a trazerem os seus próprios recipientes) e, desse modo, ter um impacto positivo no ambiente.

Desenvolver soluções digitais para ideias ecológicas.

A Luzem - Loja de desperdício zero também lançou uma campanha de comunicação através de ferramentas digitais. Como afirmaram os fundadores, as redes sociais desempenham um papel fundamental e a empresa tem perfis no Instagram, Facebook e TikTok. A empresa criou igualmente um website e uma loja online pouco depois da abertura da loja física em Cracóvia.

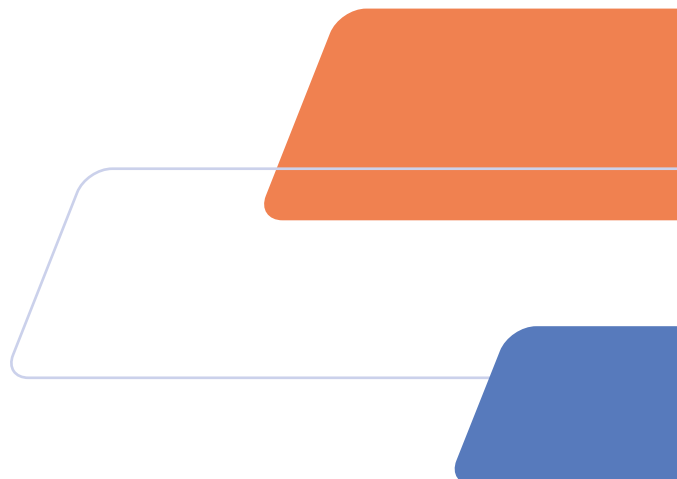
Em termos de investimentos, a empresa foi inteiramente financiada pelos fundadores através de um investimento único em 2020. Estes não tinham conhecimento de qualquer apoio disponibilizado por autoridades públicas. A empresa foi crescendo progressivamente ao longo do tempo e um novo trabalhador juntou-se à equipa.

Por um lado, o **principal obstáculo** foi a falta de acesso a fundos externos. Por este motivo, os fundadores tiveram de limitar o orçamento dedicado à publicidade online e a outras redes sociais onde a loja está presente. Por outro lado, o **catalisador mais importante** da gestão de uma empresa verde é a motivação e a atitude positiva dos proprietários para ajudar os clientes e a comunidade a desenvolverem hábitos mais sustentáveis.

Segundo os fundadores, a transformação ecológica é «ótima para todas as empresas porque representa o nosso futuro».

A filosofia de desperdício zero da Luzem teve um impacto positivo nos seguintes aspetos:

- ▶ **número de clientes:** a Luzem - Loja de desperdício zero atraiu clientes ambientalmente conscientes,
- ▶ **Ambiente:** graças à sua filosofia de desperdício zero, a Luzem - Loja de desperdício zero quase não tem impacto no ambiente,
- ▶ **recurso a soluções tecnologicamente avançadas:** a loja introduziu uma loja eletrónica, uma loja virtual pessoal e o pagamento por código QR (em substituição do pagamento em numerário),
- ▶ **promoção da economia de proximidade, das cadeias de abastecimento locais e da melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas ou rurais:** a determinação em vender exclusivamente produtos locais contribuiu para a economia de proximidade em Cracóvia.



Ernster l'Esprit Livre



© Ernster l'Esprit Livre (www.ernster.com)

- ▶ **Localização:** Luxemburgo
- ▶ **Dimensão:** Médias empresas
- ▶ **Data de fundação:** 1889
- ▶ **Âmbito das atividades:** Fora de linha/online
- ▶ **Segmento retalhista:** Livros, manuais escolares, audiolivros
- ▶ **Website:** ernster.com



A implementação de transformações digitais nunca é fácil, quer do ponto de vista financeiro quer simplesmente devido às alterações que exigem. No entanto, a maior parte das nossas transições acabaram por ser muito benéficas para a nossa empresa. Acreditamos que, para que a transição traga benefícios a médio e longo prazo, é importante compreender as nossas necessidades.

A **Ernster l'Esprit Livre** é uma empresa familiar fundada por Pierre Ernster em 1889 na cidade do Luxemburgo, que foi passando de geração para geração da família Ernster. Ao longo dos anos, a empresa foi objeto de uma modernização digital, com a introdução da gestão informatizada das existências, a criação de um website para a livreria e a possibilidade de comprar livros online.

Transição digital precoce. A empresa compreendeu, desde o início, as vantagens da transição digital, incluindo os benefícios em termos de tempo e recursos. Iniciou a sua transição digital em 1980 através da instalação de um software de gestão para racionalizar as operações internas. Alguns anos mais tarde, em 1997, criou o seu primeiro website. Desde então, lançou vários projetos de digitalização, incluindo um módulo de faturação PDF, uma ligação IPA (interface de programação de aplicações) com serviços de entrega empresa-cliente (B2C) e faturação eletrónica para clientes de serviços públicos. O último projeto da empresa consiste em digitalizar as faturas recebidas dos fornecedores.

Financiar a transição. A transição digital exigiu investimentos financeiros e humanos significativos, incluindo despesas com atualizações (novas versões de websites e de software de gestão para acompanhar a constante evolução tecnológica) e manutenção. A Ernster L'Esprit Livre financiou a sua transição com fundos privados e subvenções do governo luxemburguês. No entanto, a empresa tem conhecimento de outras oportunidades de financiamento a nível local, nacional e da UE. A insuficiência de recursos financeiros e humanos colocou desafios à empresa durante a transição. É também o que acontece com o seu projeto mais recente, a digitalização das faturas. A empresa não é elegível para receber financiamento público nacional, dado que a solução de software de gestão provém do exterior da UE (Suíça). Além disso, as grandes alterações a nível informático implicam um período de adaptação significativo e investimentos potenciais na formação dos trabalhadores, agravando ainda mais os desafios enfrentados pela empresa.

Uma transição benéfica. A transformação digital tem sido benéfica para o desenvolvimento da empresa:

- ▶ **rendibilidade:** através da automatização de determinadas tarefas e da racionalização dos processos, a empresa conseguiu poupar tempo e recursos, o que se traduziu numa maior rendibilidade,
- ▶ **clientes:** a transformação digital permitiu à empresa chegar a mais clientes. em cinco anos, as vendas aumentaram 400 % graças ao novo website,
- ▶ **emprego:** a transformação digital resultou num aumento do emprego na empresa. Atualmente, a empresa emprega 110 pessoas e tem um total de dez pontos de venda,
- ▶ **tecnologia:** a transformação digital conduziu à integração de novas tecnologias, como novos programas de gestão de faturas,
- ▶ **posição de mercado em comparação com outros retalhistas:** a transformação melhorou a posição da empresa no mercado. O investimento precoce na transição digital ajudou a empresa a manter-se competitiva e a sobreviver, enquanto muitos outros retalhistas desapareceram ao longo dos anos.

Ensinaamentos adquiridos

As histórias de sucesso mostram como empresas privadas encontraram formas de transformar o seu negócio através da adoção de soluções ecológicas e digitais. Muitas PME retalhistas da UE poderão ter dificuldade em digitalizar as suas atividades ou em torná-las mais ecológicas, mas as histórias compiladas demonstram que a adesão à dupla transição ajudou muitos pequenos retalhistas a conquistar novos clientes, a aumentar os seus lucros e a permanecer competitivos. Para muitas delas, essa transição conduziu a modelos de negócio totalmente novos. Algumas beneficiaram de apoio público a nível local, regional ou nacional, mas, em muitos casos, a transição foi realizada passo a passo com fundos próprios. Os casos apresentados devem servir de inspiração não só a outras empresas, mas também às autoridades públicas para identificarem medidas de apoio adequadas para ajudar as PME retalhistas na sua transição ecológica e digital.

De um modo geral, foram identificados os seguintes ensinamentos adquiridos através das histórias de sucesso:

- ▶ **a dupla transição é benéfica para a empresa.** As empresas que introduziram soluções ecológicas e/ou digitais registaram um aumento da rentabilidade e do número de novos clientes, o que conduziu a uma melhor posição no mercado. A implementação e a utilização de soluções tecnológicas ecológicas e digitais resultaram na requalificação e melhoria de competências dos trabalhadores ou no recrutamento de novos trabalhadores,
- ▶ **a dupla transição é benéfica para a economia local.** Com esta transição, verifica-se uma promoção visível da economia de proximidade e das cadeias de abastecimento locais. As PME retalhistas desempenham um papel vital no reforço das economias locais, adquirindo produtos a fornecedores próximos delas e apoiando, assim, os produtores e as empresas locais. Deste modo, estimulam a atividade económica e, simultaneamente, fomentam um sentimento de comunidade e resiliência. Além disso, a dupla transição contribui para a melhoria da qualidade de vida nas zonas urbanas e rurais. A adoção de práticas sustentáveis reduz os impactos ambientais, conduzindo a ambientes de vida mais limpos e mais saudáveis. Simultaneamente, a integração de tecnologias digitais reforça a conveniência, a acessibilidade e as experiências personalizadas dos consumidores, melhorando assim a sua qualidade de vida em geral. Estes benefícios são particularmente evidentes nas micro, pequenas e médias empresas que operam em vários setores retalhistas, como o vestuário, a mercearia, a joalheria e a eletrónica, à medida que estas participam ativamente na dupla transição e tiram partido das suas vantagens,
- ▶ **a dupla transição é benéfica para os consumidores.** A dupla transição foi fundamental para assegurar a viabilidade das PME, e as PME retalhistas são um elemento crucial da vitalidade dos centros urbanos e das zonas rurais, dado que proporcionam proximidade aos consumidores, bem como uma maior escolha de modelos de negócio e produtos,
- ▶ **a transição ecológica e digital das PME retalhistas abrange uma série de opções tecnologicamente menos complexas, mas também pode passar por soluções mais exigentes do ponto de vista tecnológico e com uma utilização intensiva de recursos.** Por exemplo, a alteração ou combinação de canais de retalho através do lançamento de uma loja online, a melhoria da visibilidade da empresa online através de campanhas de marketing digital ou a alteração da gama de oferta mediante a inclusão de produtos mais sustentáveis parecem ser soluções relativamente «fáceis» de implementar pelos pequenos e médios retalhistas. Ainda assim, a criação e a gestão de uma loja online são tarefas que consomem muito tempo. A adoção de soluções tecnologicamente sofisticadas e que requerem recursos financeiros significativos, tais como painéis solares ou instalações fotovoltaicas para melhorar a eficiência energética da empresa ou robôs de conversação para melhorar a experiência de compras, foi identificada com menos frequência.
- ▶ **O início da transformação é a fase mais difícil, que requer investimentos significativos ao nível financeiro e de recursos humanos.** Na fase inicial, o investimento financeiro necessário para a dupla

transição poderá ser um problema para as empresas e os resultados positivos só são visíveis alguns meses mais tarde. Na maioria das histórias de sucesso, os retalhistas financiaram a transição com os seus próprios fundos. Alguns deles recorreram ao financiamento social ou coletivo. Muitos retalhistas pareciam não ter conhecimento da disponibilidade de financiamento público e, nos restantes casos, o apoio parecia ser insuficiente. Além disso, os bancos privados demonstram alguma relutância em conceder empréstimos a retalhistas que pretendem transformar o seu negócio. Por conseguinte, numerosas histórias de sucesso sobre a dupla transição indicam que as PME interessadas em implementar tecnologias ecológicas e/ou digitais devem prever uma maior necessidade de recursos financeiros e humanos no início da transição,

- ▶ **a dupla transição das PME retalhistas é principalmente apoiada por autoridades públicas locais, regionais e nacionais.** As histórias de sucesso revelam que as medidas de apoio dos municípios, das incubadoras locais e dos programas de financiamento nacionais ajudaram as PME a aderir à transição digital e ecológica. Estas medidas não têm necessariamente de assumir a forma de financiamento. Por exemplo, a mentoria ou a orientação por organismos públicos parecem também constituir um grande apoio às PME na sua transição. O conhecimento sobre iniciativas a nível da UE que apoiam a transição ecológica e/ou digital está menos generalizado: algumas PME referiram não ter conhecimento dessas iniciativas, mas mostraram-se interessadas em saber mais sobre as mesmas,
- ▶ **embora a mudança dos hábitos de consumo seja um catalisador importante da transformação ecológica e digital das lojas, o custo dos produtos/serviços continua a ser relevante para a escolha dos consumidores.** As mudanças no comportamento e nas preferências dos consumidores impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico, por choques externos e pelas tendências económicas e sociais constituem uma motivação para as PME retalhistas digitalizarem as suas operações e/ou se concentrarem na sustentabilidade. No entanto, as PME retalhistas têm de ponderar os custos de transformação e os preços dos produtos, a fim de manterem a atratividade da sua oferta e permanecerem competitivas,
- ▶ **o principal catalisador interno da dupla transição é a mentalidade do proprietário e a sua vontade de iniciar uma transformação digital e/ou ecológica.** As histórias de sucesso revelam que frequentemente é a visão do proprietário que impulsiona a transformação da empresa. Um clima empresarial favorável que conduza ao intercâmbio de boas práticas e de exemplos inspiradores também é importante. Muitas histórias de sucesso mostram que os empresários se inspiraram noutros retalhistas, também noutros países da UE,
- ▶ **o principal obstáculo à transformação reside na insuficiência de recursos financeiros, de capital humano e das competências necessárias.** O acesso limitado ao financiamento e os elevados custos da implementação dificultam a adoção de progressos tecnológicos e sustentáveis. Além disso, a escassez de trabalhadores qualificados e a necessidade de uma aprendizagem contínua criam ainda mais desafios. Para superar estes obstáculos, a colaboração com empresas de maior dimensão, o apoio governamental e o investimento em programas de formação são cruciais. Ao enfrentarem estes desafios, as PME retalhistas podem desbloquear os benefícios de práticas sustentáveis e digitais, reforçando a sua competitividade no panorama retalhista em evolução.



Entrar em contacto com a UE

Presencial

Em toda a União Europeia há centenas de centros de informação Europe Direct. Pode encontrar o endereço do centro mais próximo em: europa.eu/european-union/contact_pt

Por telefone ou correio eletrónico

O Europe Direct é um serviço que responde às suas perguntas sobre a União Europeia.

Pode contactar este serviço:

- ▶ pelo número gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algumas operadoras poderão cobrar as chamadas)
- ▶ pelo número: +32.22999696
- ▶ por correio eletrónico: europa.eu/european-union/contact_pt

Encontrar informações sobre a UE

Online

Estão disponíveis informações sobre a União Europeia, em todas as línguas oficiais da UE, no website Europa: europa.eu/european-union/index_pt

Publicações da UE

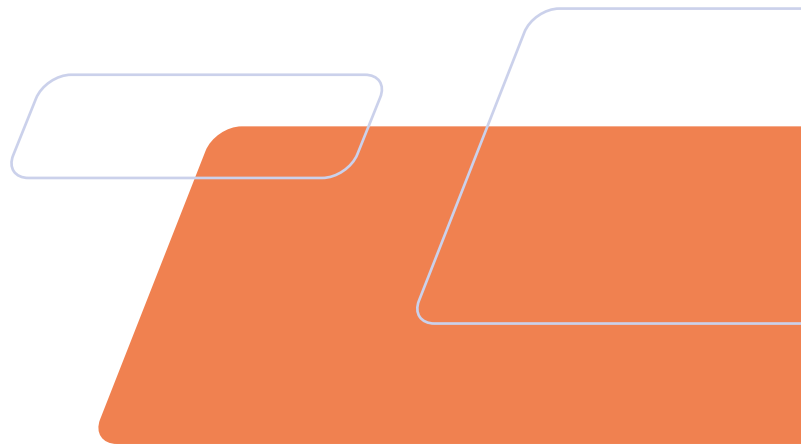
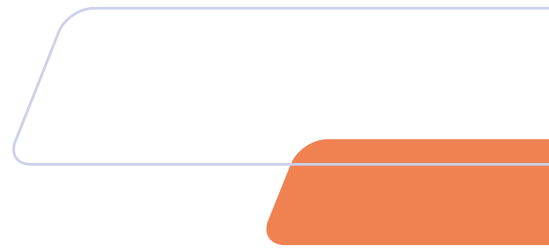
As publicações da UE, quer gratuitas quer pagas, podem ser descarregadas ou encomendadas no seguinte endereço: op.europa.eu/pt/publications Pode obter exemplares múltiplos de publicações gratuitas contactando o serviço Europe Direct ou um centro de informação local (ver europa.eu/european-union/contact_pt).

Legislação da UE e documentos conexos

Para aceder a informações jurídicas da UE, inclusivamente a toda a legislação da UE desde 1952, em todas as versões linguísticas oficiais, consulte o website EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=pt#>

Dados abertos da UE

O Portal de Dados Abertos da União Europeia (data.europa.eu/euodp/pt) disponibiliza o acesso a conjuntos de dados da UE. Os dados podem ser descarregados e reutilizados gratuitamente, tanto para fins comerciais como não comerciais.





Manuscrito concluído em julho de 2023
1.ª edição

AVISO LEGAL

O presente documento foi elaborado para a Comissão Europeia, mas reflete exclusivamente as opiniões dos seus autores, pelo que a Comissão Europeia não se responsabiliza por quaisquer consequências decorrentes da reutilização desta publicação. Encontram-se disponíveis na Internet mais informações sobre a União Europeia (<http://www.europa.eu>).

Luxemburgo Serviço das Publicações da União Europeia, 2024
© União Europeia, 2024



A política de reutilização de documentos da Comissão Europeia é implementada pela Decisão 2011/833/UE da Comissão, de 12 de dezembro de 2011, relativa à reutilização de documentos da Comissão (JO L 330 de 14.12.2011, p. 39). Salvo indicação em contrário, a reutilização do presente documento é autorizada ao abrigo de uma licença Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Tal significa que a reutilização é autorizada desde que seja feita menção adequada da origem do documento e que sejam indicadas eventuais alterações. Para qualquer utilização ou reprodução de elementos que não sejam propriedade da União Europeia, pode ser necessário obter autorização diretamente junto dos respetivos titulares dos direitos.

PDF ISBN 978-92-68-05502-1 doi: 10.2873/50 ET-05-23-147-PT-N	LIVRO ISBN 978-92-68-05501-4 doi: 10.2873/091501 ET-05-23-147-PT-C
---	---

