



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

FILIPA CAEIRO
MESTRE

A ERA DIGITAL E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO DIGITAL AOS OLHOS DA GERAÇÃO Z

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais no ramo da Gestão das
PME

ORIENTADORES

Professora Doutora Boguslawa Sardinha
Professora Doutora Raquel Pereira

Dezembro 2024

FILIPA CAEIRO
MESTRE

**A ERA DIGITAL E AS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: A EFICÁCIA
DA COMUNICAÇÃO DIGITAL AOS
OLHOS DA GERAÇÃO Z**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Coordenadora Sandra Cristina
Dias Nunes

Orientador: Prof.^a Coordenadora Boguslawa Maria
Barszczak Sardinha

Vogal: Prof.^a Coordenadora Maria Dulce da Costa
Matos Coelho

Dezembro 2024

Agradecimentos

À minha família, em especial ao meu Pai, que mesmo já não estando fisicamente presente, será uma eterna referência e uma fonte inesgotável de força e coragem para mim. Os valores que me passou e o Amor e dedicação com que me educou, a mim e à minha Irmã, em conjunto com a minha Mãe, foram cruciais para me tornar na mulher que hoje sou e para desenvolver as ferramentas que me permitiram chegar até aqui.

À minha Avó Mariana e ao meu Avô Francisco, um profundo agradecimento por todo o acompanhamento, carinho e apoio que sempre me deram.

Ao António e à sua família, por terem estado sempre presentes e por serem um importante pilar para mim.

Aos meus amigos, por não me largarem a mão e não me terem deixado desistir deste objetivo.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Boguslaw Sardinha e Professora Doutora Raquel Pereira, o meu agradecimento pela disponibilidade e atenção que demonstraram ao longo destes meses. As suas palavras foram também um grande e importante apoio para mim.

A todas as pessoas, mais ou menos próximas que, de alguma forma, me acompanharam e inspiraram ao longo deste percurso, o meu sincero agradecimento.

Resumo

Vivemos na era da transformação digital e esta realidade tem reconfigurado o panorama empresarial a nível global, com as Pequenas e Médias Empresas (PME) no epicentro desta mudança paradigmática. As implicações deste fenómeno são amplamente reconhecidas no desempenho empresarial e, intrinsecamente, na experiência do consumidor. A presente dissertação procura explorar a perceção da Geração Z relativamente à eficácia da comunicação digital das PME, sendo este um segmento de mercado cada vez mais influente e com particular predisposição para o digital.

A escolha do tema sustenta-se na imperatividade das PME compreenderem e adaptarem-se às expectativas da Geração Z para manter a sua relevância e competitividade no mercado, em particular no digital. Os indivíduos da Geração Z, nascidos na era digital, possuem características únicas que moldam as suas decisões de compra e as interações com as marcas. A sua proximidade com a tecnologia, as expectativas de imediatismo e a sua visão apurada em relação à autenticidade e responsabilidade social constituem desafios e oportunidades para a gestão das PME.

A abordagem metodológica utilizada para este estudo é quantitativa, traduzindo-se na análise de dados de questionários, fornecendo uma visão abrangente sobre a perceção da Geração Z à eficácia da comunicação digital das PME e de que forma pode a gestão destas empresas adaptar-se às exigências deste grupo geracional. Foram abordadas questões centrais como a adequação das estratégias digitais das PME às necessidades deste grupo geracional, bem como a eficácia com que as tecnologias digitais estão a ser utilizadas pela gestão das empresas para enriquecer e nutrir o relacionamento com o consumidor, com especial foco na comunicação digital.

Este estudo proporciona uma contribuição valiosa para a literatura existente, oferecendo *insights* práticos e sugerindo abordagens estratégicas para que a gestão das PME possa capitalizar sobre as nuances do comportamento da Geração Z. Visando explorar a dinâmica contemporânea entre a gestão das PME e consumidores digitais nativos, o presente estudo desvenda que de forma a presença digital pode ser maximizada para criar experiências de marca mais profundas e personalizadas, as quais são cruciais para o sucesso empresarial na era digital presente.

Palavras-chave: Gestão; PME; Geração Z; Competitividade Empresarial; Estratégias de Gestão; Comunicação Digital

Abstract

We are currently living in the age of digital transformation and this reality has reconfigured the business landscape at a global level, with Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) at the epicenter of this paradigmatic shift. This phenomenon's implications are widely recognized in business performance and intrinsically related with the consumer's experience. This dissertation seeks to explore the Generation Z's perception of the effectiveness of digital communication in SMEs, as this is an increasingly influential market segment with a particular predisposition towards digital.

This topic was chosen based on the SMEs' need to understand and adapt to the Generation Z's digital expectations to maintain their relevance and competitiveness in the market, particularly in digital. Generation Z was born in the digital age and has unique characteristics that shape their purchasing decisions and interactions with brands. Their familiarity with technology, expectations of immediacy and their keen vision of authenticity and social responsibility makes challenges and opportunities for SME's management.

This study's methodological approach is quantitative and consists in analyzing data from questionnaires, providing a comprehensive view of this generation's perception of the effectiveness of digital communication in SMEs and how the management of these companies can adapt to the demands of this generational group. Central topics were covered, such as the suitability of SMEs' digital strategies to the needs of this generational group, as well as effective ways in which digital technologies are being used by company's management to enrich and nourish customer engagement, particular focus on digital communication.

This study provides a valuable contribution to the already existing literature, offering practical insights and suggesting strategic approaches for SME management to capitalize on the unique characteristics of Generation Z behavior. In order to explore the ongoing dynamic between SME's management and native digital customers, this study reveals how digital presence can be maximized to create deeper and more personalized brand experiences, which are crucial for business success in the current digital world.

Keywords: Management; SMEs; Generation Z; Business Competitiveness; Management Strategies; Digital Communication

Índice

1. Introdução	1
1.1. Apresentação do Tema	1
1.2. Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo	1
1.3. Tipo de Abordagem e Metodologia	2
1.4. Estrutura do Relatório	3
2. Revisão da Literatura	3
2.1. A Importância da Transformação Digital	4
2.2. As Pequenas e Médias Empresas (PME) e a Transformação Digital	7
2.3. A Geração Z e a sua Influência no Futuro das Pequenas e Médias Empresas (PME)	10
2.4. A Importância da Comunicação Digital para a Gestão	14
2.5. Desafios da Transformação e Comunicação Digital das PME e Estratégias de Superação	15
3. Objetivos e Metodologia	18
3.1. Objetivos	18
3.2. Metodologia do Estudo	20
3.3. Construção da Amostra e Critérios de Seleção	21
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	24
4.1. Caracterização da Amostra	24
4.2. As Preferências Digitais da Geração Z	27
4.3. A Eficácia das Iniciativas de Comunicação e Presença Digitais das PME	39
4.4. Estratégias para PME Atenderem às Expectativas da Geração Z	46
4.5. Desafios e Oportunidades para as PME na Relação com a Geração Z	47
5. Conclusão e Investigação Futura	51
Referências	55
Apêndices	58
Apêndice I	58
Apêndice II	59
Apêndice III	60
Apêndice IV	61

Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa do processo de transformação digital.....	7
Figura 2 - Mobilização da Geração Z pelos valores em que acreditam.....	14
Figura 3 - Frequência das idades dos inquiridos	25
Figura 4 - Distribuição central das idades dos inquiridos	25
Figura 5 - Frequência do género dos inquiridos	26
Figura 6 - Frequência da altura em que os inquiridos iniciaram o uso das ferramentas tecnológicas e digitais	26
Figura 7 - Frequência das finalidades para o uso das ferramentas tecnológicas e digitais	27
Figura 8 - Comparação entre o género relativamente às principais finalidades das ferramentas tecnológicas e digitais	28
Figura 9 - Frequências da utilização dos canais digitais para fazer compras	29
Figura 10 - Análise de correlação entre a frequência da utilização dos canais digitais para fazer compras e o género dos inquiridos	30
Figura 11 - Análise de relação entre a frequência da utilização dos canais digitais para fazer compras e a idade dos inquiridos	31
Figura 12 - Principais benefícios que levam os consumidores a optar pelas compras online versus as compras em loja física.....	32
Figura 13 - Relevância dos valores da marca para as escolhas da Geração Z	33
Figura 14 - Relação entre os valores da marca e a fidelidade à marca da Z	34
Figura 15 - Relevância dos valores da marca vs interferência dos valores da marca com a decisão de compra.....	34
Figura 16 – Fatores mais apreciados na escolha de uma marca	35
Figura 17 - Relação entre o género dos inquiridos e os fatores que mais priorizam na escolha por uma marca.....	36
Figura 18 - Importância de cada tipo de ferramenta para a experiência de compra do consumidor ...	37
Figura 19 - Frequência compras em grandes superfícies vs PME	39
Figura 20 - Frequência das compras em PME através de plataformas digitais	40
Figura 21 - A importância para as PME em terem uma presença digital ativa.....	41
Figura 22 - Afetação de compra face à falta de presença digital nas PME	42
Figura 23 - Relação entre a importância da presença digital e a sua relevância para a decisão de compra.....	43
Figura 24 - Impacto da presença digital na percepção de modernidade e inovação das PME	44
Figura 25 - Grau de importância da experiência digital e estratégia de comunicação digital para a recomendação da marca.....	45
Figura 26 - Capacidade das PME se adaptarem às necessidades digitais dos consumidores da Geração Z.....	47
Figura 27 - A percepção da Geração Z em relação aos maiores desafios em interagir com as PME através dos canais digitais	48

Lista de Siglas e Acrónimos

PME – Pequenas e Médias Empresas

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador Chave de *Performance*)

AI - *Artificial Intelligence* (Inteligência Artificial)

1. Introdução

1.1. Apresentação do Tema

Nas últimas décadas, a transformação digital emergiu como uma força disruptiva que está a redefinir inúmeras indústrias e setores. Este fenómeno vem impulsionar uma remodelação substancial nas práticas comerciais, relevando-se particularmente notável entre as Pequenas e Médias Empresas (PME) que, de acordo com a PORDATA, constituem uma parcela significativa do tecido empresarial português – mais concretamente, 99,9% das empresas em Portugal (PORDATA, 2022). As PME enfrentam o desafio de se reinventarem num ambiente de negócios cada vez mais digitalizado, onde as expectativas dos consumidores estão em constante evolução e crescimento. A adaptação a este novo contexto requer não apenas a assimilação de novas tecnologias, mas também uma profunda compreensão do mercado-alvo do seu negócio (Selig, 2024).

A Geração Z, nascida no seio da revolução digital, consubstancia-se num segmento de consumidores de grande influência, com particularidades distintas que as marcas devem conhecer para se reposicionarem, reinventarem e prosperarem (Priporas et al., 2017). Esta geração, nascida depois de 1995 é, reconhecidamente, um público que valoriza a inovação, a personalização e a eficiência, exigindo das empresas uma presença digital forte e autêntica (Bassiouni & Hackley, 2014). Assim sendo, o conjunto da transformação digital com as preferências de consumo da Geração Z em Portugal traduz-se num terreno fértil para a investigação que será realizada neste trabalho.

1.2. Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo

É no encontro entre a transformação digital e esta nova geração de consumidores que este estudo se debruça, com a pergunta de partida: De que forma está a ser percecionada e vivenciada a comunicação digital pela Geração Z e como é que esta informação poderá ser utilizada a favor da gestão das empresas?

Para atingir este propósito, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1. Entender as preferências digitais da Geração Z com foco na comunicação:**
Investigar as tendências de comportamento e preferências digitais da Geração Z, em

especial no que respeita à comunicação digital, para que as PME possam alinhar as suas ofertas e as suas estratégias de comunicação com essas expectativas.

2. **Avaliar a eficácia das iniciativas de comunicação e presença digitais das PME:** Avaliar de que forma as iniciativas de comunicação e a presença digital atuais levadas a cabo pelas PME são percebidas e recebidas pela Geração Z, permitindo a medição da sua eficácia na construção de relacionamentos duradouros com este segmento de mercado.
3. **Compreender como podem as PME adaptar as suas estratégias de comunicação digital para atender às expectativas da Geração Z:** Formular estratégias que possibilitem às PME capitalizar sobre as preferências e expectativas da Geração Z, fortalecendo a presença digital da marca.
4. **Identificar os desafios e oportunidades para as PME na sua relação com a Geração Z:** Explorar quais os desafios que as PME enfrentam decorrentes da relação com a Geração Z e de que forma podem criar oportunidades de crescimento junto deste público e melhorias nas relações de confiança e fidelidade com este segmento de mercado.

Estes objetivos refletem um compromisso estratégico com a compreensão e a operacionalização da perceção da Geração Z em relação ao atual modo de comunicação digital das empresas, de modo a orientar decisões de gestão que podem conduzir ao crescimento e ao sucesso das PME no atual ambiente digital competitivo.

1.3. Tipo de Abordagem e Metodologia

Na prossecução deste estudo, adotar-se-á uma abordagem pragmática, conjugando a teoria – através do estudo da revisão da literatura existente sobre as temáticas objeto de estudo – e a prática – por meio de um estudo realizado em nome próprio a partir do qual se pretende responder às questões em análise, através das respostas ao questionário que se irá apresentar mais à frente – e, desta forma, concluir quais os impactos da comunicação digital das PME, na perceção da Geração Z, e de que forma estes podem ser um catalisador para o incremento dos negócios.

A metodologia quantitativa deste estudo foca-se no supramencionado questionário, que servirá de ferramenta principal para a recolha de dados de forma sistemática sobre a perceção, os hábitos e as preferências de um grupo demográfico homogéneo que servirá de amostra da Geração Z. A este respeito, cumpre ressaltar que por uma questão de praticidade (decorrente da necessidade de autorização dos respetivos tutores legais ou encarregados de educação dos menores de idade para obtenção de resposta), este questionário será aplicável somente a indivíduos maiores de idade (acima dos 18 anos), não abrangendo a faixa etária dos 14 aos 17 anos, ainda que incluída na Geração Z.

1.4. Estrutura do Relatório

Após esta introdução, houve lugar a uma revisão da literatura abrangente sobre a Geração Z, as suas características particulares e a comunicação digital das PME, estabelecendo assim o contexto para o estudo empírico. Neste capítulo, procurou-se entender, a partir da literatura existente, de que forma a gestão destas empresas - tão significativas para o tecido empresarial português - poderiam obter vantagem estratégica e aprimorar os seus modelos de negócio.

Após a recolha de dados, segue-se um capítulo dedicado à sua análise e interpretação, contextualizando-os dentro do quadro teórico previamente estabelecido. Uma discussão subsequente teve como principal objetivo extrair implicações práticas e teóricas dos resultados alcançados, relacionando-as de forma direta à gestão das PME e sugerindo maneiras pelas quais as perceções e preferências da Geração Z em relação à comunicação digital podem ser incorporadas para impulsionar as práticas comerciais e a inovação nesta camada empresarial.

O relatório culminou na conclusão, onde se sintetizaram os principais *insights* e se determinaram as limitações inerentes ao estudo, dando lugar a sugestões para investigações futuras. Além disso, foram apontadas recomendações específicas para gestores de PME baseadas nas evidências aqui demonstradas, com o intuito de auxiliá-los a transformar as oportunidades emergentes na atual era digital e as expectativas desta nova geração de consumidores.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo representa um pilar fundamental para o entendimento do contexto em que se insere a presente dissertação, estabelecendo as referências teóricas e empíricas que moldam

os temas centrais deste estudo: a percepção da Geração Z em relação à comunicação digital no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME). A literatura selecionada tem em vista detalhar o panorama contemporâneo em que as PME operam, as peculiaridades da Geração Z enquanto consumidores digitais e a interação entre essas duas esferas.

Assim, a presente revisão de literatura realiza-se em torno de três eixos principais: a análise do conceito de transformação digital e o seu impacto nas estratégias de gestão empresariais; a caracterização da Geração Z, com ênfase nas suas atitudes, preferências, tendências e comportamentos enquanto consumidores; as práticas de comunicação digital das PME e a exploração das práticas e percepções que emergem na confluência desses fenómenos. Identificam-se, ainda, algumas lacunas na literatura que justificam a necessidade da realização deste estudo.

2.1. A Importância da Transformação Digital

A integração das novas tecnologias digitais tem vindo a revolucionar o contexto empresarial, na medida em que tem transformado não apenas as operações comerciais, mas também a própria conceção dos negócios e mercados. Este fenómeno revelou-se uma força essencial para a competitividade e sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas (PME) em mercados voláteis e cada vez mais globalizados.

Um estudo desenvolvido por Verhoef et al. (2021), investigadores da Universidade de Groningen (Groningen, Holanda) com a Universidade de Northeastern (Boston, Estados Unidos da América) e a ESCP (Paris, França) salienta que a transformação digital não se resume a uma mera adoção de novas tecnologias, mas que se trata, sim, de todo um fenómeno multifacetado que engloba um modelo de mudanças em processos e que assenta em três pontos chave: fatores externos da transformação digital, fases da transformação digital e estratégias imperativas da transformação digital.

Este estudo, levado a cabo em 2021, identifica a emergência das novas tecnologias como o despertar para uma clara necessidade de mudança nas empresas, o que originou uma mudança dramática na competitividade empresarial. Os concorrentes deixaram de ser apenas as empresas vizinhas, que se encontravam próximas geograficamente, mas aumentaram a um nível global.

Foi em resposta a todas as mudanças que se deram com esta revolução digital, que vimos o comportamento do consumidor alterar-se, passando as lojas online e as páginas e *blogs* das

marcas a desempenharem uma função de extrema importância para o consumidor, motivando inclusive a mudança de compra em loja física para compra em loja *online* (Kannan & Li, 2017).

Esta nova realidade foi amplamente sentida durante a pandemia de Covid-19, que deixou marcas dramáticas no mundo, em geral, e nos negócios, em particular. O cenário vivido durante a pandemia foi extremamente desafiante para as empresas, tendo muitas delas sido obrigadas, à pressa e sem grande aviso prévio, a entrar no mundo das novas tecnologias para permitir a sobrevivência (Almeida et al., 2020).

Pode, inclusive, dizer-se que este foi o ponto de viragem e que marcou de uma forma muito real e perceptível a revolução digital. A partir deste momento, as empresas que não se conseguissem adaptar às mudanças que a conjuntura situacional impôs, começariam certamente a experienciar grandes dificuldades e desafios em permanecer atrativas e lembradas pelos consumidores (Verhoef et al., 2021).

Segundo diversos autores, as fases da revolução digital traduzem-se na automação, digitalização e transformação digital. Para o efeito, elaborou-se a Tabela 1, com base em Verhoef et al., (2021).

Tabela 1 - Estratégias de acordo com as fases da transformação digital

<i>Fases</i>	<i>Exemplos</i>	<i>Recursos Digitais</i>	<i>Estrutura Organizacional</i>	<i>Estratégias de Crescimento Digital</i>	<i>Métricas</i>	<i>Objetivos</i>
<i>Automação</i>	<i>Tarefas automatizadas; transformação da informação analógica para digital</i>	<i>Ferramentas digitais</i>	<i>Hierarquia tradicional descendente</i>	<i>Estratégias focadas no desenvolvimento do produto e do mercado</i>	<i>KPIs tradicionais</i>	<i>Poupança de recursos, gestão eficiente de recursos</i>

<i>Digitalização</i>	<i>Introdução de robots na produção; adição de uma componente digital na prestação de bens e serviços; introdução de canais de distribuição digitais</i>	<i>Ferramentas digitais e capacidade de análise de dados analíticos</i>	<i>Unidades independentes</i>	<i>Estratégias focadas na plataforma</i>	<i>Key Performance Indicator (KPIs) tradicionais e digitais, experiência do consumidor, consumidores ativos e fiéis</i>	<i>Poupança de recursos e aumento de lucros, aumento da eficiência de produção, melhoria da experiência do consumidor</i>
<i>Transformação Digital</i>	<i>Introdução de novos modelos de negócio e plataformas digitais</i>		<i>Unidades independentes com formatos hierárquicos e organizacionais flexíveis e áreas de conhecimento tecnológico</i>	<i>Estratégias focadas na diversificação de plataformas e canais de informação</i>	<i>KPIs digitais, alcance digital,</i>	<i>Novo modelo de custo/benefício, reconfiguração de ativos para desenvolvimento de novos modelos de negócio</i>

Fonte: elaboração própria com base na Verhoef et al. (2021)

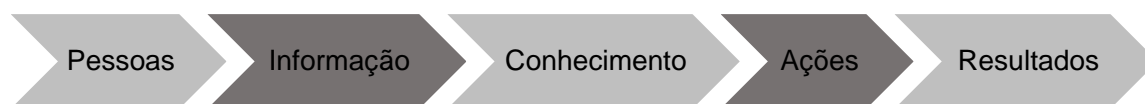
Esta visão é complementada por Kannan & Li (2017), entre outros autores, que enfatizam a importância da criação de uma relação digital com os consumidores por forma a prosperarem no mercado e acompanharem os desenvolvimentos tecnológicos que se notam de dia para dia.

O dito processo de reinvenção das empresas, não apenas dentro de portas, mas também em relação ao mercado, tem-se demonstrado um desafio imenso com casos de insucesso desastrosos. Conforme apontado por Chamorro-Premuzic (2021), a simples compra de ferramentas tecnológicas não são sinónimo de desenvolvimento, crescimento ou transformação das empresas. Na verdade, é considerado uma perda de tempo se “*não existirem os processos corretos, a cultura organizacional ou talento necessário para fazer disso uma vantagem*”. No fundo, de nada servem os recursos digitais se não existir uma preparação prévia para os receber e utilizar de forma proveitosa.

Chamorro-Premuzic (2021) aponta também que reparou existir uma quebra nos ganhos de produtividade com a introdução de novas tecnologias pelo simples facto de não ter sido investido o tempo e dinheiro necessário para preparar as pessoas que estariam responsáveis pela utilização das novas ferramentas no seu trabalho diário. Conclui então que a transformação digital de que se fala não se traduz na substituição dos velhos aparelhos em novas tecnologias, mas que a transformação apenas será possível quando “se perceber de que forma conseguimos mudar o comportamento das pessoas e como é que as coisas podem ser feitas” na empresa (*minha tradução*) (Chamorro-Premuzic, 2021).

Neste sentido, o autor mapeia a transformação digital com base em cinco componentes que deverão ser executadas, que traduzi e adaptei, na Figura 1.

Figura 1 - Mapa do processo de transformação digital



Fonte: elaboração própria com base no Chamorro-Premuzic (2021)

A relevância deste tema é cada vez mais amplamente reconhecida e as empresas em todo o mundo estão cada vez mais conscientes da importância da transformação digital como um fator chave para a inovação e sobrevivência no mercado, conforme deixa claro Lamarre et al., (2023) “se os líderes não forem claros em relação ao que é a transformação digital e não alinharem uma estratégia específica que querem seguir com a sua organização, não podem esperar ser bem sucedidos” (*minha tradução*) (Lamarre et al., 2023).

2.2. As Pequenas e Médias Empresas (PME) e a Transformação Digital

O modelo tradicional de PME que se traduzia num negócio limitado geograficamente, com uma presença meramente doméstica e uma baixa - ou até inexistente - presença nos canais de comunicação digitais já não se aplica nos dias de hoje (Denicolai et al., 2021).

A digitalização, e conseqüente globalização, emergiu com um impacto notório entre as PME, já que os benefícios que daí advinham se tornaram extremamente notórios e relevantes. De facto, as plataformas digitais permitiram o crescimento e desenvolvimento de tantos negócios outrora pequenos e desconhecidos, que agiram como uma ponte entre estas empresas e o resto do mundo (Cenamora et al., 2019). Assim se depreende como a transformação digital representa um salto estratégico necessário para as PME que procura não somente eficiência, mas também inovação e crescimento sustentável.

Um estudo realizado por alguns investigadores de universidades do Reino Unido, Malásia e Itália concluiu que os sete maiores alicerces para uma transformação digital de sucesso em PME são:

- 1) Desenvolvimento da literacia digital para levar a cabo as suas análises;
- 2) Procura por informações a partir de estudos de mercado especializados;
- 3) Capacidade criativa e de inovação;
- 4) Capacidade de identificar e explorar novas oportunidades de negócio;
- 5) Capacidade para desenvolver e incentivar o desempenho dos trabalhadores;
- 6) Capacidade de comunicação com foco no empenhamento dos trabalhadores; e
- 7) Capacidade de gerir projetos de elevado compromisso e dedicação.

Jafari-Sadeghi et al. (2023) determinou que o investimento nas ferramentas e plataformas digitais pode contribuir de forma positiva na gestão das redes e, conseqüentemente, na criação de valor e dinamismo. Esta realidade aplicada aos recursos limitados de que, por norma, dispõe uma PME, pode funcionar como um elevador no mercado e permitir que a empresa chegue a um outro nível de eficiência e planeamento.

Denicolai et al. (2021) defendem que este encorajamento na expansão das PME resulta de uma certa saturação e recessão dos mercados nacionais, o que leva à necessidade de atrair novos clientes para os seus negócios. Desta forma, a internacionalização resultante na transformação digital é vista, não apenas como uma boia de salvação e uma promissora abordagem para alcançar uma melhoria dos seus resultados, como também uma série de desafios decorrentes da novidade, falta de costume e de preparação para tamanha logística.

Denicolai et al., (2021) procurou determinar também a relação entre a digitalização das PME e a sua atitude relativamente à sustentabilidade e preservação dos recursos naturais e finitos da Terra. Por se tratar, regra geral, de um mercado mais frágil e volátil, possivelmente afetável por fatores de contingência. Este estudo teve por base a análise de 438 PME italianas e concluiu-se que a utilização de AI (*“artificial intelligence”* de inteligência artificial) e outras ferramentas digitais e tecnológicas constituem concorrência para a sustentabilidade durante o processo de internacionalização de uma PME.

Um dos objetivos das empresas, e que se coaduna com a estratégia de transformação digital, passa por procurar alcançar uma experiência cada vez mais personalizada para os seus clientes, já que os consumidores têm características diferentes e é importante, não somente saber distingui-las, como tentar aplicá-las da forma mais proveitosa.

É exatamente neste âmbito que surgem os criadores de conteúdos digitais que criam nichos e círculos de seguidores específicos nas redes sociais, o que permite às marcas direcionar o conteúdo para o seu público de referência, dando essa sensação de necessidades e exigências compreendidas e suprimidas, que o consumidor tanto anseia (Bento, 2021).

A transformação digital começa precisamente nas pessoas e, portanto, ser capaz de recolher os dados relevantes sobre os consumidores e analisá-los permitirá fazer a gestão mais eficaz desses dados e, desta forma, tirar o maior proveito dos canais digitais e, conseqüentemente, dos influenciadores digitais, para conseguir dar a cada consumidor o que pretende (Chamorro-Premuzic, 2021).

Conforme temos vindo a constatar com a análise dos vários artigos analisados ao longo deste estudo, a transformação digital nas PME é um fenómeno holístico que altera a forma como as empresas operam e se relacionam com os seus clientes. Este processo envolve a adoção de novas ferramentas e canais digitais que permitem, além da melhoria dos processos internos e produtividade, a promoção e inovação nos produtos, serviços e na experiência do consumidor, sendo o papel dos influenciadores digitais particularmente significativo neste contexto de mudança (Rodrigues da Silva, 2017).

A literatura existente tem sugerido de que os influenciadores são indivíduos que possuem um público-alvo nas redes sociais e que podem afetar as opiniões e comportamentos de consumo dos seus seguidores (Bento, 2021).

Para as PME, a colaboração com influenciadores é uma estratégia de gestão da marca cada vez mais valiosa, pois permite-lhes alcançar audiências maiores e mais específicas, seguindo a estratégia da globalização e da digitalização através de métodos mais inovadores e eficazes. Para além disso, de uma forma geral, acabam por ser considerados mais acessíveis numa perspetiva económica – o que parece ser um ponto crucial para as PME, considerando o seu volume de negócios e capacidade económica (Lou & Yuan, 2019).

As PME que procuram ativamente a implementação de estratégias digitais para trabalhar com influenciadores e para a segmentação e análise do comportamento dos consumidores são mais propensas a criar vantagens competitivas, aumentar o alcance no mercado e impulsionar o crescimento do negócio. É claro para vários autores que a inteligência artificial, o *machine learning* e as plataformas e demais ferramentas digitais podem ser utilizados para criar recomendações personalizadas e para direcionar mais eficazmente a marca, dando a estas

empresas a oportunidade de se diferenciarem ao proporcionar uma experiência de cliente alinhada com as expectativas de cada segmento de mercado (Rodrigues da Silva, 2017).

Precisamente pelas questões apontadas acima se torna tão importante identificar e diferenciar as gerações, já que não somente possuem formas diferenciadas de perceber o que os rodeia, como também detêm diferentes estruturas de conhecimento relativamente às suas necessidades e exigências. Conforme esclarecem alguns leitores, o facto de não partilharem os mesmos gostos e as mesmas vivências leva-os a responderem de diferentes formas à mesma estratégia de gestão (Nisen, 2013).

Sendo o objetivo deste estudo compreender de que forma pode a gestão das PME alinhar-se com aquela que é a perceção da Geração Z à transformação digital nestas empresas, por forma a tornar possível a criação de oportunidades e combate às lacunas por parte da gestão empresarial em relação à crescente exigência destes consumidores, revela-se pertinente estudar as expectativas e necessidades deste grupo geracional e de que forma reagem às escolhas de gestão destas empresas.

2.3. A Geração Z e a sua Influência no Futuro das Pequenas e Médias Empresas (PME)

A Geração Z traduz-se no grupo geracional nascido entre os anos 90 e o meio dos anos 2010 e consideram-se os primeiros verdadeiros nativos da era digital, crescidos em torno de um universo de uma rápida e intensa evolução tecnológica, o que requiere das marcas as mais dinâmicas estratégias de gestão para conseguir a sua atenção e lealdade (Muman, 2023).

Seling (2024) define a Geração Z como *“a geração que nunca conheceu o mundo sem a Internet e, de muitas maneiras, estão no comando do seu próprio futuro”*.

Outros autores caracterizam esta geração como consumidores com um especial interesse nas tecnologias, uma tremenda tendência para tudo quanto seja mais fácil de utilizar, um enorme desejo de se sentirem seguros e de escapar da realidade que enfrentam. Estas características dever-se-ão essencialmente à incrível quantidade de estímulos e acontecimentos que foram capazes de experienciar na sua breve e curta vida, quer em termos económicos, políticos, sociais e tecnológicas, causados pela volatilidade da realidade atual (Priporas et al., 2017).

Esta sobrecarga causada pelo excesso de estímulos que se experienciam nos dias de hoje, fazem desta uma geração diferenciada das anteriores e a literatura existente relata uma maior predisposição para problemas do foro psicológico e emocional, e a geração com as necessidades sociais menos atendidas de sempre (McKinsey & Company, 2022).

Ora, estas como outras características terão, naturalmente, um grande impacto na vida dos indivíduos da Geração Z, inclusive enquanto consumidores. A constante necessidade de fugir fisicamente da realidade que os circunda e, por outro lado, a necessidade de estar sempre *online* torna muito fácil o acesso a qualquer informação ou a compra de quaisquer produtos através dos meios digitais que estão disponíveis em qualquer dispositivo digital (como um *smartphone*, *tablet* ou computador). No entanto, um estudo revela que apesar da pesquisa poder ser feita *online*, os indivíduos desta geração são mais propensos a comprar em lojas físicas do que em lojas *online*. Para além disso, procuram destacar-se dos restantes e o desejo por um produto ou serviço aumenta quanto mais exclusivo este for. Ao contrário da geração anterior, a Geração Z investe mais em experiências, principalmente aquelas que podem fazer o seu dia a dia escapar à rotina. Não obstante, e como vem sendo conclusão de diversos estudos, quase 40% destes indivíduos admitem-se influenciados pelas redes sociais e outros canais digitais a que tenham acesso (Bhargava et al., 2020).

Na verdade, existem inclusive estudos que demonstram a dependência das redes sociais e demais ferramentas digitais que esta geração demonstra, sendo a geração que experiencia um maior desconforto derivado da falta de acesso à internet. Um estudo de Selig (2024) demonstra que 58% da Geração Z não consegue ficar mais de 4 horas sem acesso à internet ou redes sociais sem ficar desconfortável e ansioso. A este respeito, o mesmo estudo conclui que 69% da Geração Z sentir-se-á tentado a adquirir um produto ou serviço se souber que outros também o adquiriram ou gostaram, tendo principal relevância o feedback exposto *online*.

No que respeita às preferências digitais dos indivíduos desta geração, Muman (2023) conclui que são 8 os aspetos mais apreciados e procurados pela Geração Z, sendo eles:

- 1) Autenticidade e diversidade;
- 2) Experiências memoráveis e interativas;
- 3) A sustentabilidade como sendo uma preocupação e um valor da empresa;
- 4) Interação por via dos canais digitais;
- 5) Missão e valores da empresa que procurem impactar positivamente a sociedade e o mundo;

- 6) Conteúdo e presença marcante nas redes sociais e demais canais digitais;
- 7) Personalização de produtos e serviços que os façam sentir únicos e diferenciados;
- 8) Prêmios e desafios.

Segundo Muman (2023), sendo a Geração Z o público-alvo dos próximos anos e que ocupa uma grande percentagem dos consumidores torna-se vital que os seus valores e preferências sejam valorizados e atendidos pelas empresas, devendo a gestão destas adaptar a sua abordagem em prol de estabelecer conexões significativas com este grupo demográfico de consumidores e ficar à frente da concorrência no mercado dinâmico de hoje.

Assim, as principais preferências digitais demonstradas pela Geração Z e que permitirão às PME criar estratégias de gestão que poderão atrair estes indivíduos serão, essencialmente, quatro: priorizar e enaltecer os valores sociais, ambientais, sustentabilidade; a forte presença no digital, que irá permitir a estes jovens conhecer os bens e serviços sem precisarem de se deslocar a lojas físicas e obter ainda algum *feedback* de outras pessoas que já os possam ter experimentado; privilegiar as experiências de compra personalizadas que os façam sentir únicos e terão uma ligação direta com a lealdade que terão com a marca no futuro; e disponibilizar produtos e serviços com algum valor acrescentado, que os marque e lhes proporcionem experiências positivas (Salam & Ar, 2024).

De acordo com Priporas et al. (2017), o ambiente desempenha um papel significativo na experiência de compra dos consumidores da geração Z, o que terá uma possível influência nas suas escolhas. Esta situação irá exigir dos gestores uma estratégia e investimento intensivo em tecnologias inteligentes num futuro próximo, por forma a manterem-se competitivos no mercado. Em particular, os gestores precisam de definir e delinear estratégias que permitam aos consumidores ter experiências de compra cada vez mais aprimoradas e atrativas, tanto no online quanto no offline e, inclusive, sugere a utilização de assistentes digitais ou robôs para fornecer informações ou auxiliar os clientes de alguma outra forma (Priporas et al., 2017).

No que às PME em particular diz respeito, muitos indivíduos da Geração Z admitem enfrentar dificuldades na acessibilidade e conexão digital com estas empresas, sendo notório que muitas delas não conseguiram acompanhar a transformação digital. A falta de uma presença *online* adequada, experiências de compra antiquadas ou ineficientes, e falhas na utilização das plataformas onde esta geração passa a maior parte do seu tempo são barreiras cruciais que inibem uma conexão efetiva com esta faixa demográfica de população. Para atrair este

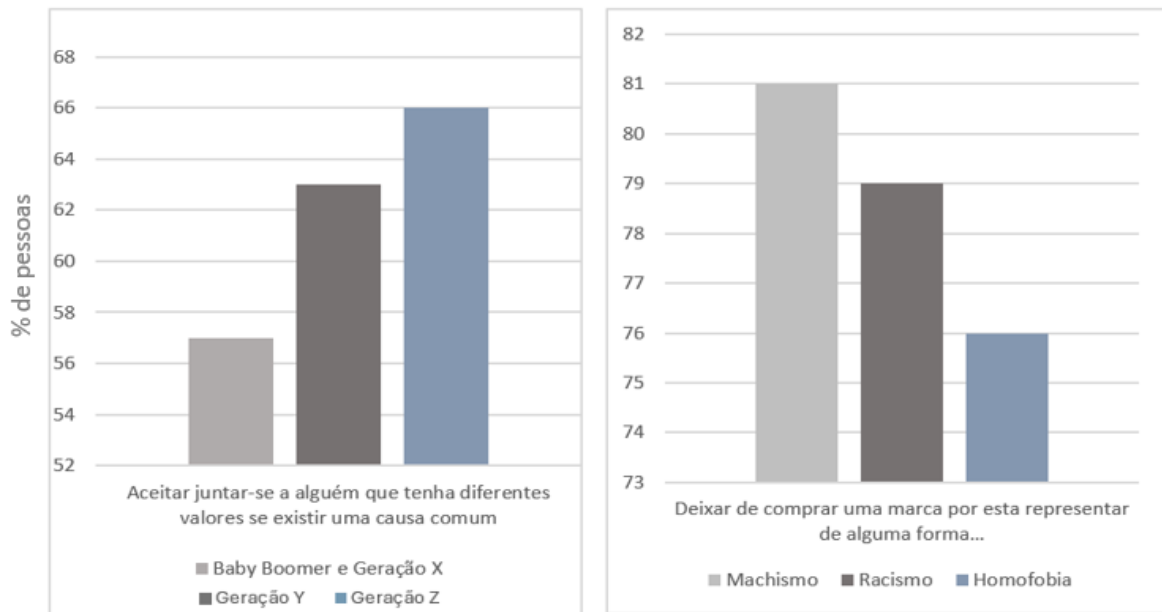
público-alvo, as PME devem investir numa forte e autêntica presença digital, fomentando a interação e comunicação com os consumidores (Viot et al., 2022).

Além disso, é fundamental que as PME desenvolvam um entendimento aprofundado dos valores mais apreciados por este grupo geracional e demonstrem compromisso com estes mesmos princípios em todas as frentes de atuação (Grady, 2022).

A literatura deixa claro que esta nova geração é mais aberta a novas ideias e tem uma melhor aptidão e adaptabilidade para aceitar e respeitar diferentes cenários. Neste sentido, um estudo concluiu que, mesmo que relativamente a alguém cujos valores não sejam os mesmos, um jovem da Geração Z poderá juntar-se e demonstrar o seu apoio se existir uma causa em comum (66% terão esta abertura, face a 63% da Geração Y de 1980-1994 e a 57% das Gerações “*Baby Boomer*” e X de 1940 a 1979) (Francis & Hoefel, 2018). Esta conclusão é particularmente interessante quando relacionada com a tendência de seguir os comportamentos e hábitos (de consumo, inclusive) de outras pessoas, por parte da Geração Z, demonstrada por Grady (2022).

Outra conclusão relevante para este trabalho identificada por parte destes autores refere-se à decisão de abandonar uma marca caso os valores dessa marca se oponham aos que representam esta nova geração. Nestes casos, para além de deixarem de adquirir os produtos ou serviços comercializados por estas empresas, a Geração Z fará questão de espalhar a palavra e dar a sua opinião para que outros possam seguir a mesma linha de atuação. No estudo realizado a este respeito, concluiu-se que a marca será abandonada por 81% dos inquiridos se estiverem em causa valores machistas, 79% se as atitudes percebidas forem relativas a racismo e 76% dos inquiridos caso se venha a determinar uma motivação homofóbica por parte da marca (T. Francis & F. Hoefel, 2018). Para facilitar a compreensão e visualização destes dados, traduzi os gráficos criados pelos autores, *infra* (sendo possível encontrar a versão original no Apêndice III do presente estudo).

Figura 2 - Mobilização da Geração Z pelos valores em que acreditam



Fonte: elaboração própria

2.4. A Importância da Comunicação Digital para a Gestão

A globalização e o consequente avanço tecnológico geraram uma revolução no que à comunicação e informação diz respeito (Holtz, 2020). Assim, a comunicação digital tornou-se num elemento central na maneira como as pessoas partilham informações, interagem entre si e fazem negócio (Narkevitz, 2024), na medida em que quanto maior for a nossa capacidade de compreensão e o conhecimento que detemos em relação aos consumidores, mais eficazes se tornam as estratégias de comunicação que utilizamos para os alcançar (Rodrigues da Silva, 2017). No mundo empresarial atual, a comunicação digital emergiu como uma força vital na esfera da gestão. Este capítulo procura explorar a relevância da comunicação digital no contexto da gestão, fazendo referência ao impacto que teve nas práticas de gestão utilizadas nos dias de hoje. Para o efeito, procurar-se-á que os resultados deste estudo permitam uma melhor compreensão sobre o tema.

A transformação digital revolucionou o a gestão empresarial, integrando tecnologias digitais avançadas e plataformas de comunicação, que vieram transformar a forma como as organizações operam. A liderança digital e a cultura organizacional desempenham papéis cruciais na adoção bem-sucedida dessas tecnologias. A tomada de decisão, um componente essencial da gestão, foi profundamente influenciada pela comunicação digital, que facilita a recolha e análise de dados. Neste sentido, a comunicação digital permite uma melhor e mais

efetiva definição de estratégias e ações, que são necessárias para melhorar o relacionamento com os consumidores, gerar uma relação mais próxima e incrementar os resultados (Narkevitz, 2024). A liderança na era digital não é apenas sobre a gestão tecnológica, mas muito também sobre a capacidade de comunicar eficazmente através dela (Garcia, 2021).

A internet, encerra em si, um vasto leque de formas de comunicação, permitindo que a comunicação digital tenha um papel preponderante na colaboração e no trabalho em equipa, o que facilita o aumento de eficiência, apesar dos desafios que a colaboração digital pode apresentar (Caetano, 2017). Além disso, a comunicação digital é fundamental na gestão das relações com os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, utilizando plataformas como redes sociais para comunicar efetivamente.

Não obstante todas as vantagens que a comunicação digital trouxe para o mundo atual, a implementação de estratégias de comunicação digital não está isenta de desafios. As organizações enfrentam barreiras técnicas, culturais e de segurança da informação que precisam de ser superadas pelos executivos e gestores (Kunsch, 2018).

2.5. Desafios da Transformação e Comunicação Digital das PME e Estratégias de Superação

A adaptação ao ambiente digital é um desafio notável para muitas pequenas e médias empresas (PME). Este capítulo investiga os principais obstáculos enfrentados por estas organizações e apresenta estratégias de superação que podem apoiar a sua transição rumo à eficiência e inovação digitais.

Talvez o desafio mais citado pelas PME seja a restrição de recursos, já que o investimento em tecnologia moderna e em formação pode parecer proibitivo pela sua dispendiosidade e, aparente, pouca relevância. No entanto, como ressaltado em "*The Second Machine Age*", o custo do não investimento na digitalização pode ser a perda de competitividade e, conseqüentemente, o desaparecimento no mercado. Estratégias de ação incluem a procura por tecnologias escaláveis e a adoção de modelos de negócios que permitem o pagamento conforme o uso, tais como software como serviço (SaaS) (E. Brynjolfsson & A. McAfee, 2014).

Garcia (2021) aponta os cinco maiores desafios associados à comunicação digital enfrentados pelos líderes e gestores, resultantes da transformação e revolução digital que vem a acontecer nos últimos anos, nomeadamente (1) o risco de perda de amplitude da

mensagem, derivado do excesso de informação com que os consumidores são “bombardeados” diariamente, (2) a necessidade de encontrar formas de humanizar a comunicação digital, por forma a que não se percam as conexões e relações de confiança que devem existir entre marca e consumidor, (3) a capacidade de tornar a comunicação inclusiva e eficaz em diferentes contextos culturais, (4) a obrigatoriedade de assegurar a proteção de dados, uma vez que a partilha de informações em contexto digital implica riscos de segurança cibernética, e (5) o acompanhamento constante e evolução das ferramentas digitais e das tendências de comunicação digital.

No que respeita às PME, de acordo com Batista e Estrela, existe uma clara “*inexistência de estruturas internas específicas alocadas ao digital, o que poderá dificultar a utilização assertiva e estratégica das plataformas digitais e a consequente análise de resultados e implementação de medidas corretivas, condizentes a uma comunicação digital eficaz*” (Batista & Estrela), o que vai ao encontro do quinto desafio apontado por Garcia (2021).

A este respeito, a escassez de habilidades técnicas internas nas PME pode ser superada por meio de parcerias estratégicas e do *outsourcing* de funções de IT, podendo também procurar colaborações com instituições académicas ou centros de formação tecnológica que frequentemente oferecem consultoria ou projetos de colaboração, de acordo com Kane et al. (2015).

Uma alteração no *mindset* organizacional pode ser necessária para aceitar a transformação digital. Com a compreensão clara dos desafios e das estratégias potenciais de superação, as PME podem posicionar-se para enfrentar com sucesso os obstáculos à transformação digital e fazer com que o seu futuro se torne promissor, especialmente quando conseguem alinhar a sua estratégia digital às necessidades e expectativas deste forte segmento de mercado: a Geração Z (Chamorro-Premuzic, 2021).

As estratégias de superação dos desafios digitais envolvem uma análise aprofundada do modelo de negócio da empresa e um plano de ação para adoção de tecnologias, destacando-se a importância da estratégia na eficácia da transformação digital e sugerem métodos para integrar a tecnologia digital nas operações empresariais de maneira estratégica (Kane et al., 2015).

Segundo Lamarre, et al. (2023), uma empresa que pretenda ter sucesso no acompanhamento do desenvolvimento e transformação digital deve concentrar-se no desenvolvimento de seis aspetos fundamentais e, assim, implementar as mudanças necessárias:

- 1) Criação de planos de ação ambiciosos e focados por parte dos líderes e gestores das pequenas e médias empresas: estes esforços permitem o alinhamento com os consumidores e agregam valor à marca;
- 2) Aposta em talentos digitais de qualidade, criando o ambiente ideal para atrair bons profissionais que sejam capazes de articular com as ferramentas que a empresa precisa para se desenvolver;
- 3) Desenvolvimento de um modelo operacional multifuncional que permita resolver situações prioritárias;
- 4) Aposta num ambiente tecnológico e no desenvolvimento de soluções digitais, não somente de IT mas também de AI;
- 5) Melhoria da base de dados e do seu tratamento, este passo facilita vários processos e torna a empresa mais eficiente; e
- 6) Gestão e controlo das mudanças que são implementadas permite que as soluções digitais aplicadas estão a ser utilizadas de forma correta e que estão a conseguir gerar os resultados expectáveis.

Segundo estes autores, estas são as ações que os líderes e gestores das pequenas e médias empresas devem desenvolver e que são necessárias para ultrapassar as dificuldades predeterminadas para este segmento no que respeita à transformação digital. Com o tempo, conclui-se que estes hábitos geram experiências cada vez melhores para os clientes e diminuem vários custos na empresa, seguindo-se o aumento da receita (Lamarre et al., 2023).

A revisão da literatura desenvolvida constitui um alicerce imprescindível para a compreensão do contexto em que se insere o presente trabalho, delineando os contornos da interação entre a Geração Z e as PME no domínio da comunicação digital, assim como determinar as características distintivas da Geração Z enquanto consumidores digitais.

Com efeito, a literatura existente parece sugerir que, apesar de alguns avanços notáveis, ainda persistem desafios significativos que as PME devem superar para atender às expectativas desta camada geracional. Não obstante, os desafios aqui identificados abrem caminho para oportunidades de crescimento e inovação, exigindo das PME uma resposta ágil e estratégica que assegure a sua relevância e competitividade no mercado digital.

Em suma, as conclusões resultantes deste estudo são fundamentais para a formulação de estratégias de comunicação digital eficazes e para a implementação de práticas empresariais

que se coadunem com os consumidores da Geração Z, permitindo às PME navegar com sucesso no ambiente digital em constante transformação.

3. Objetivos e Metodologia

O capítulo presente tem como objetivo apresentar a abordagem metodológica utilizada durante este estudo, levado a cabo com o propósito de cumprir os objetivos traçados previamente. Desta forma, explicar-se-á de seguida qual a estratégia de investigação utilizada, a construção da amostra e os critérios de seleção para essa escolha, bem ainda como o método de amostragem e o método de recolha e análise dos dados obtidos.

3.1. Objetivos

A transição para a era digital desencadeou transformações significativas nas dinâmicas de comunicação e interação, afetando também o domínio empresarial. Este trabalho incide sobre a análise da relação entre a Geração Z, definida pela sua intrínseca ligação com a tecnologia, e as estratégias de comunicação digital adotadas pelas PME. O objetivo principal deste trabalho é desvendar como esta geração percebe a comunicação digital e identificar formas pelas quais as PME podem alavancar essa perceção para fortalecer a sua presença no mercado.

Para alcançar uma compreensão abrangente, o trabalho está estruturado em torno de objetivos específicos que procuram, inicialmente, delinear as preferências digitais da Geração Z e o seu impacto nas práticas de consumo. Em seguida, procura-se avaliar a receptividade desta geração às iniciativas digitais das PME, com o intuito de determinar a eficácia dessas ações. Além disso, o estudo propõe-se a identificar estratégias inovadoras que as PME possam implementar para se alinharem com as expectativas e comportamentos digitais da Geração Z. Por fim, o trabalho visa explorar os desafios que as PME enfrentam neste contexto digital e as oportunidades que podem emergir como resultado de uma adaptação bem-sucedida.

Através deste estudo, pretende-se contribuir para a literatura já existente, fornecendo resultados valiosos para a gestão empresarial, e mapeando um caminho para que as PME possam otimizar as suas estratégias de comunicação digital, garantindo assim uma posição de destaque na economia digital e respondendo eficazmente às necessidades de um mercado em constante evolução.

O objetivo final desta investigação é compreender, não apenas a percepção da Geração Z acerca da comunicação digital nas Pequenas e Médias Empresas (PME), mas também identificar como os gestores dessas empresas podem utilizar essa informação. Para alcançar uma conclusão sólida e fundamentada, foram definidos quatro objetivos específicos que serviram de norte para esta pesquisa:

Primeiramente, será importante compreender as preferências digitais da Geração Z no que concerne à comunicação, visando investigar as tendências de comportamento e as preferências digitais da Geração Z, com especial foco na comunicação digital, fornecendo assim *insights* para que as PME possam alinhar as suas ofertas e estratégias de comunicação com as expectativas desta nova geração.

Para além disso, procurar-se-á avaliar a eficácia das iniciativas de comunicação e presença digitais das PME, analisando de que forma as iniciativas de comunicação e a presença digital das PME são percebidas e recebidas pela Geração Z, o que é crucial para aferir a eficácia dessas iniciativas na construção de relações duradouras com este segmento de mercado.

Desenvolver estratégias para que as PME atendam às expectativas da Geração Z será outro dos objetivos específicos deste estudo, onde serão propostas estratégias que permitam às PME capitalizar sobre as preferências e expectativas da Geração Z, reforçando assim a presença digital da marca e a sua relevância no mercado.

E por último, mas não menos importante, deve-se procurar identificar os desafios e oportunidades para as PME na sua relação com a Geração Z, explorando os desafios que as PME enfrentam ao relacionarem-se com estes indivíduos e como podem transformar esses desafios em oportunidades de crescimento e de melhoria nas relações de confiança e fidelidade com este público.

A literatura relevante aborda a importância das iniciativas de digitalização da comunicação por parte das empresas, destacando as PME na sua procura por acompanhar os avanços tecnológicos e estabelecer uma presença digital marcante. No entanto, apesar de algumas falhas e dificuldades na execução dessas iniciativas, que não constituem o foco deste estudo, estas têm implicações significativas na sobrevivência das empresas no contexto digital contemporâneo.

Com a Geração Z posicionada como uma população geracional imersa na conectividade, no imediatismo e no universo *online*, esta investigação visa compreender o impacto das

iniciativas de comunicação digital, quer sejam bem-sucedidas ou enfrentem desafios. Através da análise da literatura e dos dados que serão recolhidos por meio do questionário realizado, avaliou-se o impacto da gestão da comunicação digital das PME na percepção dos consumidores da Geração Z e, por conseguinte, na sobrevivência das empresas no mercado atual.

3.2. Metodologia do Estudo

A presente investigação foi conduzida através de uma metodologia quantitativa (J. W. Creswell & J. D. Creswell, 2017), focada na obtenção e análise de dados numéricos para compreender as atitudes e comportamentos da Geração Z em relação à comunicação digital das PME. A fundamentação teórica desta abordagem baseou-se na revisão efetuada da literatura científica existente, que incluiu estudos prévios e contribuições teóricas pertinentes ao tema. Esta revisão serviu não apenas para contextualizar o estudo dentro do panorama académico atual, mas também para destacar as lacunas de conhecimento que a componente empírica da pesquisa visava abordar.

O cerne da metodologia quantitativa deste estudo residiu na aplicação de um questionário estruturado, incluindo perguntas fechadas, uma pergunta aberta e escalas Likert. Este instrumento foi criado a partir do Google Forms e visa compreender a percepção e as ações da Geração Z, permitindo uma análise estatística dos dados recolhidos. Através deste método, espera-se quantificar as variáveis de interesse e testar hipóteses específicas relacionadas com a eficácia da comunicação digital das PME e a sua receção por parte desta demografia digitalmente nativa.

No domínio prático, a investigação é operacionalizada através de um estudo empírico, com o intuito de responder aos objetivos traçados. A metodologia quantitativa é privilegiada, recorrendo-se a um questionário como instrumento de recolha de dados. Este questionário foi elaborado para captar informações sobre a percepção, os hábitos e as preferências da Geração Z em relação à comunicação digital das PME.

A construção do questionário seguiu as práticas metodológicas, incluindo a definição de questões fechadas e semiabertas, que permitem uma análise quantitativa, complementada por *insights* qualitativos. Antes da sua aplicação, o questionário foi submetido a um pré-teste com um pequeno grupo de indivíduos da Geração Z, visando aferir a clareza, a relevância e a consistência das questões, bem como a fiabilidade e a validade do mesmo. Através deste

pré-teste, foi possível redefinir as questões do questionário, tornando-as mais objetivas e perceptíveis.

Procurou-se que a amostra para a aplicação do questionário fosse diferenciada no que respeita tanto ao género quanto à idade, no entanto não possível conseguir alcançar uma representatividade estatística da Geração Z.

Por razões de ordem prática, e não obstante a Geração Z serem os indivíduos nascidos entre 1995 e 2010 (agora com idades compreendidas entre os 14 e os 29 anos), devido à necessidade de autorização dos tutores legais para a participação de menores de idade e com a dificuldade previamente sentida com a obtenção de respostas dos 26 aos 29 anos, este estudo limita-se a indivíduos entre os 18 e os 25 anos. Apesar desta limitação, a investigação procura extrapolar os resultados para a faixa etária completa da Geração Z, reconhecendo que os indivíduos de 14 a 17 anos e 26 a 29 anos também são parte integrante deste grupo demográfico, ainda que não estejam diretamente representados na amostra.

A análise dos dados recolhidos será realizada utilizando métodos estatísticos de análise descritiva,. A interpretação dos resultados será feita à luz das teorias e estudos prévios, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos impactos tangíveis da comunicação digital das PME na perceção da Geração Z e do potencial catalisador que estes podem representar para o incremento do mercado.

3.3. Construção da Amostra e Critérios de Seleção

Sendo a população-alvo do presente estudo, os consumidores da Geração Z (nascidos entre meados dos anos 1990 e dos anos 2010 – o que significa que o público-alvo desta pesquisa deverá ter entre os 14 e os 29 anos, aproximadamente), e uma vez que caminhamos para o momento em que esta população geracional constituirá a maior fatia no bolo dos consumidores no mercado, a construção da amostra seguiu como ponto de partida a idade dos inquiridos (ressalvando novamente a limitação deste estudo a este respeito, uma vez que incidiu somente nos indivíduos maiores de idade). A variação da faixa etária foi definida com o objetivo de capturar a plenitude da Geração Z na sua fase ativa de consumo.

Para garantir que este estudo seria o mais esclarecedor e útil possível para a pesquisa aqui desenvolvida, estabeleceram-se critérios claros de inclusão e exclusão, devendo os inquiridos ter crescido num ambiente digital (como, a princípio, será comum a qualquer indivíduo desta geração), o que significa que são fluentes em tecnologia, familiarizados com a Internet, redes sociais e outras ferramentas tecnológicas e digitais como parte integrante das suas vidas

diárias. Neste sentido, todos os indivíduos fora da faixa etária definida foram excluídos da amostra, na medida em que o questionário não permitia respostas de pessoas cuja idade não estivesse compreendida entre o intervalo pretendido.

O tamanho da amostra foi determinado com base nos recursos disponíveis, utilizando a amostra por conveniência, principalmente por uma questão de tempo e de acesso aos respondentes, já que foi necessário proceder à análise dos dados obtidos e respetivas considerações estatísticas.

Para a recolha da informação necessária ao estudo da presente temática, o plano para acesso e recolha foi por meio de um questionário *online* criado através do *Google Forms*, de uma pergunta de desenvolvimento e perguntas fechadas, onde se procurou refletir aquelas que são as maiores questões que se impõe relativamente à comunicação digital das PME, das necessidades e expectativas da Geração Z em relação ao mercado e qual a sua perceção relativamente ao processo de digitalização que se tem vindo a intensificar ao longo dos últimos 20 anos e que os envolvem, enquanto consumidores, numa base diária.

Para além disso, cumpre informar que, para efeitos de possíveis melhorias e correções, foi realizado uma versão teste de aplicação de um primeiro questionário a uma pequena amostra de 6 pessoas pertencentes à Geração Z, no início de setembro, da qual resultaram pequenas alterações, por forma a tornar as questões mais claras e objetivas, tendo como final o questionário que consta em seguida.

O período de recolha das respostas foi entre setembro e outubro de 2024 e a versão final conta com 110 respostas, tendo a totalidade sido aceite como respostas válidas.

3.4. Estrutura do Questionário

O questionário aplicado aos inquiridos deste estudo foi estruturado com o intuito de entender a perceção da Geração Z em relação à comunicação digital das PME em Portugal, assegurando a clareza e a precisão necessárias para a compreensão e resposta adequada por parte dos inquiridos.

Foi elaborada uma breve introdução do questionário, com o objetivo de contextualizar o propósito do estudo e solicitar a colaboração dos inquiridos, enfatizando a importância do seu contributo para o presente estudo.

O questionário foi composto por um conjunto de questões que se desdobram em várias temáticas, cada uma com o seu objetivo específico dentro do escopo em análise.

Assim, iniciou-se com algumas questões que procuraram recolher dados demográficos relevantes, tais como a idade e o género dos inquiridos, permitindo analisar os dados obtidos filtrando por idade e género.

Seguiu-se uma questão focada na compreensão da extensão da integração das ferramentas tecnológicas e digitais na vida quotidiana dos inquiridos, o que permitiu avaliar o nível de familiaridade e conforto da Geração Z com o ambiente digital.

Para além destas, foi colocada uma questão para explorar as finalidades do uso de ferramentas tecnológicas e digitais, o que permitiu determinar como as PME podem direccionar a sua comunicação digital para atender aos interesses e às necessidades deste público-alvo.

A frequência com que os inquiridos utilizam canais digitais para realizar compras foi investigada através de uma escala *Likert*, que permitiu quantificar este comportamento.

O questionário também abordou a relevância dos valores das marcas nas escolhas de consumo dos inquiridos assim como a influência da presença digital das PME na decisão de compra e na perceção de modernidade e inovação que os inquiridos têm da empresa, tendo permitido compreender os fatores que influenciam a lealdade à marca e a recomendação da mesma por parte da Geração Z.

Por fim, o questionário incluiu ainda uma questão aberta que convidou os inquiridos a refletir sobre os desafios enfrentados ao interagir com PME digitais e a sugerir melhorias. Estas respostas forneceram informação essencial que complementou os restantes dados recolhidos e que ajudou ao estudo em causa.

Em suma, o questionário foi desenhado com o objetivo de permitir uma análise das atitudes e comportamentos da Geração Z em relação à comunicação digital das PME e fornecer dados relevantes para o desenvolvimento de estratégias empresariais eficazes neste contexto.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O capítulo que se segue tem como objetivo a análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação do questionário que serviu este estudo. Pretende-se, assim, caracterizar a amostra do estudo em causa e proceder à análise das respostas obtidas por forma a obter os resultados a que me proponho com este trabalho.

4.1. Caracterização da Amostra

Tratando-se de um estudo empírico, a caracterização detalhada da amostra é importante para a validade e relevância das conclusões extraídas. Este capítulo dedica-se à descrição dos inquiridos que constituem a base da presente investigação, centrada na compreensão das dinâmicas que regem a interação entre a Geração Z e a comunicação digital das Pequenas e Médias Empresas (PME).

A escolha da Geração Z como foco deste estudo não é ocasional, uma vez que se trata de uma geração que cresceu imersa num ambiente digital e cujas preferências e comportamentos são indicativos das tendências futuras do mercado. Ao caracterizar a amostra, procuramos não apenas descrever quem são estes consumidores, mas também entender como as suas interações com as PME se desenrolam no contexto digital.

A análise da amostra é alinhada com o objetivo principal da tese: desvendar de que forma a comunicação digital é percebida e vivenciada pela Geração Z e como essa percepção pode ser utilizada estrategicamente pelas PME. Para tal, serão empregues análises descritivas que fornecerão um perfil demográfico e comportamental dos respondentes.

Através deste capítulo, estabeleceremos o alicerce sobre o qual as análises subsequentes serão construídas, assegurando que a interpretação dos dados recolhidos seja feita com um entendimento claro de quem compõe a Geração Z e quais as suas características diferenciais. Este entendimento é essencial para a correta adaptação das estratégias de comunicação digital das PME, por forma a atender às expectativas deste segmento vital do mercado.

Figura 3 - Frequência das idades dos inquiridos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 18	4	3,6	3,6	3,6
19	2	1,8	1,8	5,5
20	4	3,6	3,6	9,1
21	6	5,5	5,5	14,5
22	15	13,6	13,6	28,2
23	17	15,5	15,5	43,6
24	34	30,9	30,9	74,5
25	28	25,5	25,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

Com base na tabela acima, podemos verificar que a amostra é composta por 110 indivíduos, com idades que variam entre os 18 e os 25 anos. A maior concentração de inquiridos encontra-se na faixa etária dos 24 anos (30,9%), seguida pelos 25 anos (25,5%) e 23 anos (15,5%). As faixas etárias de 18, 19 e 20 anos têm uma representação menor na amostra, de 3,6%, 1,8% e 3,6% respetivamente.

Figura 4 - Distribuição central das idades dos inquiridos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1. Quantos anos tens?	110	18	25	23,21	1,787
N válido (de lista)	110				

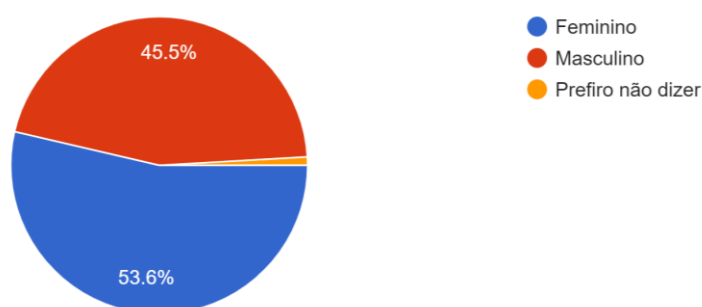
Fonte: elaboração própria através do SPSS

Pela observação da tabela *supra*, conclui-se que a idade média dos inquiridos é de aproximadamente 23,21 anos. Este dado indica que, em média, os participantes estão na fase final da adolescência ou no início da vida adulta.

Para além disso, é possível perceber que o desvio padrão é de 1,787, o que sugere que a maioria das idades dos respondentes está distribuída em torno da média com uma variação de aproximadamente 1,8 anos para cima ou para baixo. Um desvio padrão menor indica que as idades estão mais concentradas e próximas da média, enquanto que um desvio padrão maior indicaria uma distribuição mais ampla de idades.

Assim, a presente distribuição sugere que a amostra pode ser mais representativa das percepções e comportamentos de indivíduos da Geração Z que estão no final da faixa etária definida para este grupo demográfico. Esta informação é útil para entender o contexto das respostas ao questionário e pode ser relevante para a análise dos resultados e para a formulação de estratégias direcionadas para as PME.

Figura 5 - Frequência do gênero dos inquiridos



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

Pela análise do gráfico circular em referência, conclui-se que a maioria dos inquiridos são do gênero feminino (com 53,6% das respostas nesse sentido), enquanto o gênero masculino tem uma representação de 45,5% neste estudo. Os 0,9% remanescentes dizem respeito a um(a) inquirido(a) que preferiu não especificar o seu gênero.

Estes dados podem ser importantes para este estudo, por forma a ser possível relacionar as preferências digitais não somente com a Geração Z como um todo, mas também com cada gênero em particular, o que poderá ser útil e diferenciador na definição de estratégias para a gestão das PME.

Figura 6 - Frequência da altura em que os inquiridos iniciaram o uso das ferramentas tecnológicas e digitais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Comecei a utilizar no início da adolescência	73	66,4	66,4	66,4
	Comecei a utilizar quando entrei para a escola primária	28	25,5	25,5	91,8
	Desde que me lembro	9	8,2	8,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

A maioria dos inquiridos (73 de 110, traduzindo-se em 66,4% da amostra) começou a utilizar ferramentas tecnológicas e digitais no início da adolescência. Este dado sugere que a maior

parte da amostra tem pelo menos vários anos de experiência com tecnologia digital, o que é consistente com aquela que foi a revisão da literatura realizada.

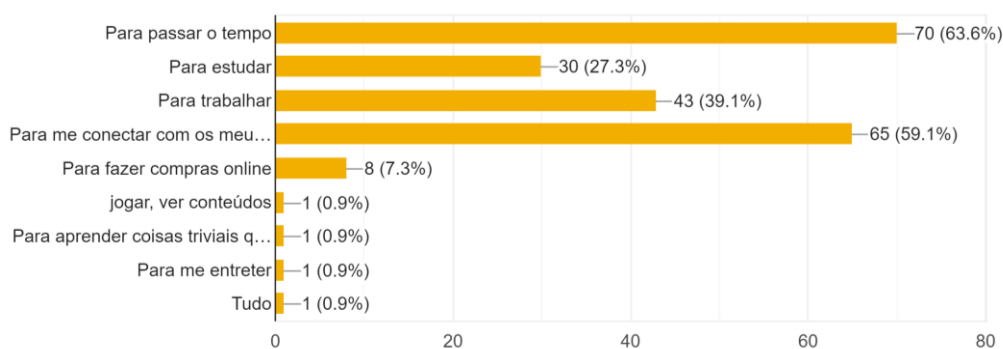
Uma proporção significativa dos inquiridos (28 de 110, traduzindo-se em 25,5% da amostra) assume que começou a utilizar essas ferramentas quando entrou para a escola primária. Isso implica que estes indivíduos têm uma longa história de interação com a tecnologia, a qual se estende por mais de uma década, tendo em consideração as idades dos inquiridos.

Uma menor fração dos participantes (9 de 110, traduzindo-se em 8,2% da amostra) afirma que utiliza ferramentas tecnológicas e digitais desde que tem memória. Este grupo pode ser considerado como tendo a maior familiaridade e conforto com a tecnologia, visto que a sua utilização foi integrada na sua vida desde muito cedo. De facto, é muito provável que os indivíduos da Geração Z que não se incluíram neste estudo, com idades compreendidas entre os 15 e os 17 anos, tenham tido um contacto ainda mais prematuro com as ferramentas tecnológicas.

4.2. As Preferências Digitais da Geração Z

Conhecida a amostra inquirida para este estudo, importa agora tentar responder aos objetivos específicos delineados inicialmente. Assim, e com base nos dados recolhidos, passamos à análise das preferências digitais da Geração Z.

Figura 7 - Frequência das finalidades para o uso das ferramentas tecnológicas e digitais



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

Para esta questão foram definidas cinco opções de resposta fechada, às quais se acrescentou a possibilidade de escolher a opção “Outro”, especificando. A maioria dos inquiridos viu as suas preferências entre as opções de resposta fechada definidas, tendo apenas um total de 4 inquiridos optado pela utilização desta sexta opção de resposta, o que se traduz em 0,36% da amostra deste estudo.

As respostas a esta questão indicam que as duas principais finalidades para o uso de ferramentas tecnológicas e digitais pelos inquiridos estão relacionadas com o lazer ("Para passar o tempo") e a conexão social ("Para me conectar com os meus amigos/família"), com uma frequência absoluta de 70 e 65, respetivamente, o que se traduz numa frequência relativa de 63,6% e 59,1%.

Além disso, a utilização para fins profissionais e académicos é, também, muito significativa, sugerindo que as ferramentas digitais são percebidas como multifuncionais e essenciais para várias facetas da vida diária da Geração Z.

Por outro lado, a utilização de ferramentas tecnológicas e digitais para a realização de compras online assume uma expressão pouco significativa, tendo sido escolha de apenas 7,3% dos inquiridos. Importa notar que esta pergunta estava formatada para a escolha de duas, e duas só, opções, o que pode ter levado os inquiridos a optarem por outra resposta em termos relativos e não absolutos (isto é, optando pelas duas finalidades às quais dedicam mais do seu tempo na utilização das ferramentas tecnológicas e digitais, não querendo isso dizer que as opções não escolhidas não se verificam).

Figura 8 - Comparação entre o género relativamente às principais finalidades das ferramentas tecnológicas e digitais

Respostas	Género feminino	Género masculino	Prefiro não dizer
Para passar o tempo	32	37	1
Para estudar	14	16	0
Para trabalhar	25	18	0
Para me conectar com os meus amigos / família	39	26	1
Para fazer compras <i>online</i>	7	1	0
"Jogar, ver conteúdos"	0	1	0
"Para aprender coisas triviais (...)"	0	1	0
"Para me entreter"	1	0	0
"Tudo"	0	1	0

Fonte: elaboração própria

Para um entendimento mais profundo ao nível das finalidades de utilização das ferramentas tecnológicas e digitais pela Geração, considerou-se o cruzamento entre esta variável e a idade e género dos inquiridos.

Desta forma, conseguiu concluir-se que as respostas mais escolhidas pelo género feminino foram “*Para me conectar com os meus amigos/família*”, com um total de 39 respostas e “*Para passar o tempo*” com um total de 32 respostas. Relativamente ao género masculino, obtiveram-se as mesmas duas respostas mais escolhidas, porém, pela ordem inversa, tendo-se verificado um total de 37 respostas “*Para passar o tempo*” e 26 respostas “*Para me conectar com os meus amigos/família*”. O único inquirido que preferiu não especificar o género optou pelas mesmas duas questões como sendo as suas principais finalidades com a utilização de ferramentas tecnológicas e digitais.

O cruzamento destes dados parece sugerir que a finalidade mais valorizada pelo género feminino diz respeito à conexão social, enquanto para o género masculino o principal objetivo com a utilização deste tipo de ferramentas parece relacionar-se com a descontração e o lazer.

No entanto, os resultados obtidos sugerem que o trabalho e fins profissionais são também uma fonte de utilização comum para ambos os géneros, tendo-se verificado um total de 25 respostas para o género feminino e 18 respostas para o género masculino. A utilização para fins académicos ocupa o quarto lugar na resposta mais obtida para ambos os géneros, com um total de 14 respostas por parte do público feminino e 16 respostas por parte do público masculino.

Esta análise permitiu também perceber que a opção “*Para fazer compras online*” foi resposta de 7 inquiridos do género feminino e de apenas 1 inquirido do género masculino. Este resultado poderá ser indicativo de que o género feminino estará muito mais propenso para as compras online do que o género masculino, podendo ser útil para a definição de estratégias de gestão para as PME.

Figura 9 - Frequências da utilização dos canais digitais para fazer compras

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	17	15,5	15,5	15,5
	2	21	19,1	19,1	34,5
	3	32	29,1	29,1	63,6
	4	22	20,0	20,0	83,6
	5	18	16,4	16,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria a partir do SPSS

Para a correta compreensão da análise aos dados recolhidos a partir desta questão, importa perceber que as respostas são numa base de escala, onde 1 significa “Muito raramente” e 5 significa “Sempre”.

Pela análise da tabela, conclui-se que 17 dos inquiridos (15,5%) escolheram a opção 1, o que sugere que uma pequena porção da amostra muito raramente utiliza canais digitais para fazer compras. Já a opção 2 foi a escolha de 21 inquiridos (19,1%), indicando que quase um quinto da amostra utiliza canais digitais para fazer compras com pouca frequência. 32 dos inquiridos responderam 3, opção que representa a maior percentagem da amostra, levando-nos a concluir que a maioria dos respondentes faz compras online ocasionalmente. A resposta 4 foi escolhida 22 vezes (20%), pertencendo a indivíduos que utilizam os canais digitais para fazer compras com uma frequência relativamente alta. E, por fim, os restantes 18 inquiridos (16,4%) escolheram a opção 5, o que indica que um grupo significativo da amostra faz compras online com uma frequência muito elevada.

Com base nesta distribuição, pode inferir-se que a maioria dos inquiridos deste estudo utiliza canais digitais para fazer compras com alguma regularidade, sendo a tendência para o uso ocasional a frequente. Esta informação é relevante para as PME, dando ênfase à importância de ter uma presença digital forte e uma estratégia de comunicação digital eficaz para atrair e reter consumidores da Geração Z.

Figura 10 - Análise de correlação entre a frequência da utilização dos canais digitais para fazer compras e o género dos inquiridos

		2. Qual o teu género?			Total
		Feminino	Masculino	Prefiro não dizer	
5. Com que frequência utilizas os canais digitais (ex: site, app, conta de instagram) para fazer compras?	1	8	9	0	17
	2	6	15	0	21
	3	21	11	0	32
	4	14	8	0	22
	5	10	7	1	18
Total		59	50	1	110

Fonte: elaboração própria através do SPSS

A análise da correlação apresentada permitiu uma visão sobre a relação entre a frequência de uso de canais digitais para fazer compras e o género dos inquiridos.

Os dados apresentados permitiram perceber que a resposta mais comum entre o género feminino é a resposta 3, com 21 das inquiridas a escolher esta opção. Já no caso do género masculino, a opção mais escolhida é a 2. Para além disso, pode verificar-se que a maioria (3 em cada 4, correspondente a 76%) dos inquiridos do género feminino respondeu entre 3 e 5, enquanto a maioria (2 em cada 3, correspondente a 70%) do género masculino optou pelos intervalos 1 a 3. Quer isto dizer que, entre a amostra seleccionada, as mulheres tendem a usar canais digitais para fazer compras com uma frequência significativamente maior do que os homens.

Esta análise pode ser útil para as PME ao considerarem estratégias de marketing e comunicação digital segmentadas por género, uma vez que as diferenças na frequência de uso de canais digitais para compras entre homens e mulheres podem ser interpretadas na medida em que existe a necessidade de abordagens personalizadas para cada grupo, a fim de otimizar a experiência de compra *online* e aumentar a frequência de utilização desses canais.

Figura 11 - Análise de relação entre a frequência da utilização dos canais digitais para fazer compras e a idade dos inquiridos

Respostas	18	19	20	21	22	23	24	25
Para passar o tempo	1	1	4	3	10	13	24	12
Para estudar	2	1	3	4	3	3	5	5
Para trabalhar	0	0	0	1	1	7	13	12
Para me conectar com os meus amigos/família	3	2	1	4	10	5	16	18
Para fazer compras online	0	0	0	0	0	2	5	1
“Jogar, ver conteúdos”	0	0	0	0	1	0	0	0
“Para aprender coisas triviais”	0	0	0	0	0	0	1	0
“Para me entreter”	0	0	0	0	0	1	0	0
“Tudo”	0	0	0	0	0	0	1	0

Fonte: elaboração própria

A análise a este gráfico permitiu a compreensão das finalidades mais valorizadas para cada idade dos inquiridos.

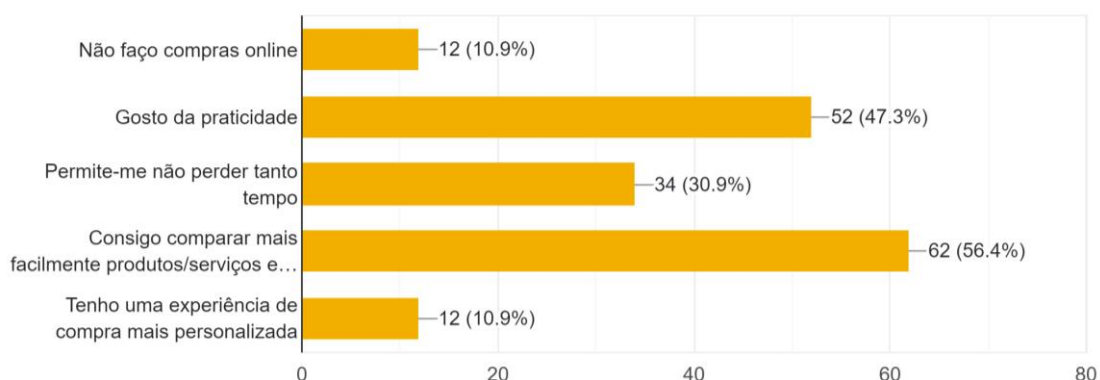
Assim sendo, conseguiu perceber-se que os inquiridos com 18 e 19 anos utilizam as ferramentas tecnológicas e digitais, essencialmente, para fins de lazer e conexão social, para além de fins académicos.

Os inquiridos com 20 anos revelaram que a sua utilização deste tipo de ferramentas se divide, particularmente, entre o estudo e os momentos de lazer e descontração.

Para os inquiridos com 21 anos, as finalidades da utilização destas ferramentas não diferem muito das escolhas anteriores. No entanto, foi apontada pelos próprios respondentes desta faixa etária que os jogos e a visualização de conteúdos (como poderão ser vídeos no Youtube ou outras redes sociais, por exemplo) ocupam também uma parte significativa da sua utilização.

Dos 22 aos 25 anos, a utilização das ferramentas tecnológicas e digitais para fins profissionais ocupa um papel de destaque nas escolhas dos inquiridos. Estes resultados são facilmente enquadráveis com o percurso académico dos jovens hoje em dia, uma vez que, de uma forma geral, é por volta destas idades que a Geração Z ingressa no mercado de trabalho. Não obstante, a necessidade destas ferramentas para efeitos de lazer e conexão social continua muito presente, o que ressalva a importância do meio digital para momentos de descontração e relaxamento. Ainda que com uma expressividade mais reduzida, em média, os estudos continuam a ser uma razão apontada pelos inquiridos destas faixas etárias para a utilização deste tipo de ferramentas.

Figura 12 - Principais benefícios que levam os consumidores a optar pelas compras online versus as compras em loja física



Fonte: elaboração própria a partir do Google Forms

Da amostra selecionada, conclui-se que apenas 12 inquiridos (10,9%) não faz compras online. De entre os restantes 98 inquiridos, a maior porção destes admite que a facilidade em comparar produtos e preços é uma das principais razões para a preferência pela compra *online* em oposição à compra em loja física, com um total de 62 respostas (56,4%). O segundo fator mais apreciado, com 52 respostas (47,3%) respeita à praticidade que advém desta modalidade de compra, que poderá estar relacionada com a capacidade de comprar a qualquer hora e em qualquer lugar, encontrar melhores ofertas, ter acesso a uma maior variedade de produtos, economizar tempo que seria gasto em deslocações e filas, e a facilidade geral do processo de compra *online*.

Figura 13 - Relevância dos valores da marca para as escolhas da Geração Z

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	22	20,0	20,0	20,0
	Sim, costumo procurar essa informação	18	16,4	16,4	36,4
	Sim, mas não costumo procurar essa informação	70	63,6	63,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

Para uma compreensão da relevância que os valores das marcas têm para a Geração Z, procedeu-se à análise do quadro acima.

Através dele, conseguiu determinar-se que 20% dos inquiridos não consideram que os valores das marcas sejam relevantes para as suas decisões de compra, não afetando as suas escolhas.

Os restantes 80%, pelo contrário, consideram que esta é uma informação relevante e que pode influenciar as suas decisões de consumo. No entanto, apenas 16,4% dos inquiridos procuram por esta informação antes de realizar uma compra ou optar por uma marca, tendo os restantes 63,6% dos inquiridos admitido que, não obstante considerem esta informação relevante, não a procuram como parte do seu processo de decisão de compra.

Figura 14 - Relação entre os valores da marca e a fidelidade à marca da Z

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não, dou mais relevância a outras questões	46	41,8	41,8	41,8
	Sim, se não for ao encontro dos meus valores não serei consumidor da marca	64	58,2	58,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

Por forma a conseguir determinar-se o nível de influência que os valores da marca têm nas decisões de compra e fidelização à marca da Geração Z, foi elaborada uma questão particularmente nesse sentido no questionário aplicado aos inquiridos.

Assim, verificou-se que 41,8% da amostra deste estudo admite dar mais relevância a outras questões, não deixando, por isso, de comprar um produto ou adquirir um serviço de uma marca que vá ao encontro dos valores em que acredita ou, por outro lado, passar a apoiar uma marca caso os valores da marca vão ao encontro dos seus próprios valores.

Neste sentido, concluiu-se que os restantes 58,2% dos inquiridos deixariam de ser clientes de uma marca por esta não partilhar os seus valores, ou apoiaria uma marca cujos valores se assemelhassem aos seus próprios.

Figura 15 - Relevância dos valores da marca vs interferência dos valores da marca com a decisão de compra

		7. Os valores da marca (como sustentabilidade, igualdade social e de género ou outros) são relevantes para as tuas escolhas?			Total
		Não	Sim, costumo procurar essa informação	Sim, mas não costumo procurar essa informação	
7.1. Deixarias de comprar um produto ou adquirir um serviço de uma marca por ir contra os valores em que acreditas ou, por outro lado, passarias a apoiar uma marca caso os seus valores fossem ao encontro dos teus?	Não, dou mais relevância a outras questões	19	2	25	46
	Sim, se não for ao encontro dos meus valores não serei consumidor da marca	3	16	45	64
Total		22	18	70	110

Fonte: elaboração própria através do SPSS

A análise cruzada entre a relevância dos valores da marca nas escolhas dos inquiridos e a disposição para alterar o comportamento de compra com base na congruência desses valores

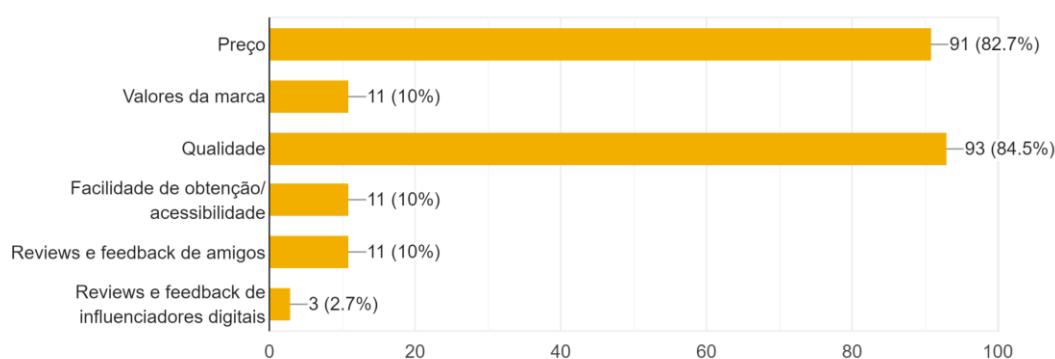
com as suas crenças pessoais oferece uma perspetiva sobre a importância dos valores corporativos na decisão de compra da Geração Z.

Assim, observamos que 46 inquiridos não deixariam de comprar um produto ou serviço de uma marca por esta ir contra os valores em que acreditam, dando mais relevância a outras questões. Dentro deste grupo, 19 inquiridos afirmam que os valores da marca não são relevantes para as suas escolhas, enquanto 2 procuram ativamente essa informação e 25 consideram os valores importantes, mas não os procuram ativamente.

Por outro lado, 64 inquiridos indicam que deixariam de ser consumidores de uma marca se esta não fosse ao encontro dos seus valores, sendo que 3 desses não consideram os valores da marca relevantes nas suas escolhas, 16 procuram ativamente informação sobre os valores da marca, e os restantes 45 consideram os valores importantes, embora não os procurem ativamente.

A distribuição destes resultados indica que uma maioria substancial dos inquiridos valoriza os princípios éticos e sociais das marcas, com 70 inquiridos a afirmar que os valores são relevantes, mesmo que não procurem ativamente essa informação. Neste sentido, a congruência entre os valores da marca e os valores pessoais dos consumidores é um fator importante quando nos debruçamos sobre a lealdade à marca e as decisões de compra da Geração Z.

Figura 16 – Fatores mais apreciados na escolha de uma marca



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

A análise dos resultados obtidos com esta questão mostrou uma notória preferência por dois fatores na escolha de uma marca, são eles a qualidade (com 93 respostas, 84,5% dos inquiridos) e o preço (com 91 respostas, 82,7% dos inquiridos), o que sugere que a Geração

Z procura ativamente por um equilíbrio entre custo e benefício ao fazerem as suas escolhas de consumo.

Para as PME, é essencial reconhecer a importância do preço e da qualidade na perceção da marca. Além disso, os valores da marca também são considerados importantes, embora em menor grau, o que é um bom indicador de que estas empresas devem comunicar claramente os seus valores e garantir que eles se coadunam com os da Geração Z. As recomendações de amigos e influenciadores digitais também desempenham um papel na escolha da marca, embora sejam menos influentes do que o preço e a qualidade. Isso parece evidenciar a necessidade de estratégias de marketing que promovam a qualidade e o valor dos produtos e serviços, bem como o envolvimento com influenciadores e a construção de uma comunidade leal.

Figura 17 - Relação entre o género dos inquiridos e os fatores que mais priorizam na escolha por uma marca

		2. Qual o teu género?					
		Feminino		Masculino		Prefiro não dizer	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
7.2. Indica por favor os 2 fatores aos que dás mais valor quando escolhes por uma marca	Facilidade de obtenção/acessibilidade, Reviews e feedback de amigos	1	0,9%	0	0,0%	1	0,9%
	Preço, Facilidade de obtenção/acessibilidade	2	1,8%	2	1,8%	0	0,0%
	Preço, Qualidade	42	38,2%	35	31,8%	0	0,0%
	Preço, Reviews e feedback de amigos	2	1,8%	2	1,8%	0	0,0%
	Preço, Reviews e feedback de influenciadores digitais	2	1,8%	0	0,0%	0	0,0%
	Preço, Valores da marca	2	1,8%	2	1,8%	0	0,0%
	Qualidade, Facilidade de obtenção/acessibilidade	1	0,9%	4	3,6%	0	0,0%
	Qualidade, Reviews e feedback de amigos	3	2,7%	1	0,9%	0	0,0%
	Qualidade, Reviews e feedback de influenciadores digitais	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%
	Valores da marca, Qualidade	3	2,7%	3	2,7%	0	0,0%
	Valores da marca, Reviews e feedback de amigos	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%

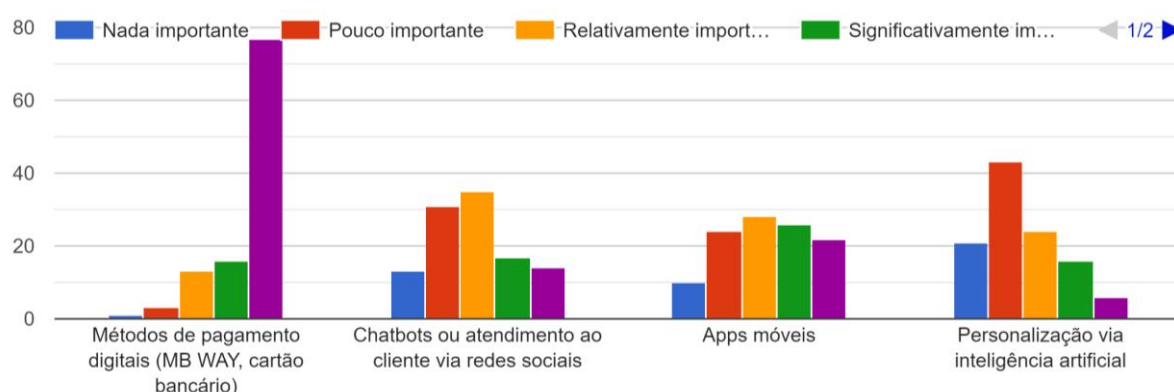
A análise dos resultados obtidos com o cruzamento destas variáveis permitiu verificar uma clara preferência pelos mesmos dois fatores, tanto para o género feminino (38,2%) quanto para o género masculino (31,8%, sendo eles a “Qualidade” e o “Preço” dos produtos ou serviços adquiridos.

A segunda resposta mais dada pelos inquiridos do género feminino foi “Qualidade; Reviews e feedback de amigos” com 2,7% das respostas obtidas. Por outro lado, no que ao género masculino diz respeito, verificou-se que 3,6% dos inquiridos escolheu a combinação de respostas composta pelos fatores “Qualidade” e “Facilidade de obtenção/acessibilidade”.

Estas escolhas por parte dos inquiridos permitiram concluir que, para ambos os géneros, fatores como o Preço e a Qualidade têm uma relevância muito significativa, o que significa que serão fatores determinantes para a decisão de compra da Geração Z.

Por outro lado, os valores de marca têm uma expressão extremamente semelhante quando comparado o género feminino (com um total de 6 respostas em 59 inquiridos, totalizando 10,2% da amostra) com o género masculino (com um total de 5 respostas em 50, totalizando 10% da amostra).

Figura 18 - Importância de cada tipo de ferramenta para a experiência de compra do consumidor



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

A análise dos dados recolhidos com esta questão, evidenciam uma clara preferência dos inquiridos por métodos de pagamento digitais como MB WAY ou cartão bancário, seguindo-

se a preferência por *apps* móveis digitais, ainda que com uma distribuição muito mais dispersa.

Esta distribuição indica que os métodos de pagamento digitais são amplamente valorizados pelos inquiridos, com uma esmagadora maioria considerando-os importantes para a sua experiência de compra online, num total de 77 em 110 inquiridos a atribuir importância máxima. Apenas uma pequena fração da amostra atribui pouca ou nenhuma importância a essas ferramentas.

Assim, os dados recolhidos parecem sugerir que para as PME é crucial oferecer uma variedade de métodos de pagamento digitais confiáveis e fáceis de usar para atender às expectativas dos consumidores da Geração Z. A integração de opções de pagamento digitais na experiência de compra pode não só melhorar a satisfação do cliente, como também potencializar as vendas, ao facilitar o processo de *checkout*, tornando a experiência de compra mais fluida e segura.

A distribuição das respostas relativamente à importância dos *chatbots* e do atendimento ao cliente via redes sociais sugere que há uma grande variedade de opiniões, na medida em que uma porção significativa da amostra vê algum valor nestas ferramentas, mas, por outro lado, há um número considerável de inquiridos que as consideram pouco ou nada importantes (44 em 110).

Para as PME, esta informação permitirá avaliar o investimento em *chatbots* e estratégias de atendimento ao cliente nas redes sociais. Embora não seja o fator mais valorizado por todos os inquiridos, podem melhorar a experiência de compra para um segmento considerável dos consumidores da Geração Z.

A distribuição das respostas a respeito das *apps* móveis sugere que esta é considerada uma ferramenta importante para melhorar a experiência de compra por uma boa parte dos inquiridos, com 76 em 110 a atribuí-lhes uma importância "Relativamente importante", "Significativamente importante" ou "Muito importante".

Esta informação permite às PME direcionar os investimentos em tecnologia e desenvolvimento de *apps* que ofereçam uma experiência de compra otimizada. A presença de uma *app* móvel funcional e fácil de usar pode ser um diferencial competitivo, já que oferecem funcionalidades exclusivas que poderão contribuir para atrair e reter clientes.

Por outro lado, apenas 6 dos inquiridos considera a personalização via inteligência artificial um fator “Muito importante”, o que sugere que se trata de uma ferramenta que ainda não é amplamente reconhecida como essencial para a experiência de compra pela Geração Z.

Estes dados são positivos para as PME, na medida em que permitem o reconhecimento de que, pese embora a personalização via inteligência artificial possa oferecer uma experiência de compra diferenciada, muitos consumidores ainda não percebem o seu valor.

4.3. A Eficácia das Iniciativas de Comunicação e Presença Digitais das PME

As PME enfrentam o grande desafio de se destacarem num ambiente digital saturado, pelo que compreender como a Geração Z percebe e interage com a sua presença digital é uma necessidade para otimizar as estratégias de comunicação e marketing.

Figura 19 - Frequência compras em grandes superfícies vs PME

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Compro em ambos os tipos de empresa na mesma medida ou similar	40	36,4	36,4	36,4
	Grandes empresas (grandes superfícies)	57	51,8	51,8	88,2
	Não sei	5	4,5	4,5	92,7
	Pequenas e médias empresas (negócios locais ou empresas mais pequenas)	8	7,3	7,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

A tabela acima revela as tendências de consumo dos inquiridos em relação ao tipo de empresas nas quais adquirem produtos ou serviços, comparando as compras em grandes empresas e grandes superfícies com as compras em PME.

Observa-se que uma porção significativa, representando 36,4% dos inquiridos, não demonstra uma preferência clara, indicando que realizam as suas compras em ambos os tipos de empresa com uma frequência similar. Estes resultados sugerem uma disposição para explorar diversas opções de compra ou pode estar relacionada com as circunstâncias específicas de cada aquisição.

Por outro lado, mais de metade dos inquiridos (51,8%), expressa uma tendência para comprar mais frequentemente em grandes empresas e grandes superfícies. Esta escolha pode relacionar-se com a perceção de maiores benefícios como uma maior variedade de escolha, preços competitivos ou a conveniência associada a grandes empresas e grandes superfícies comerciais.

Por outro lado, apenas uma pequena fração dos inquiridos (7,3%) mostra uma preferência por PME, o que pode estar relacionado com uma apreciação por produtos ou serviços mais personalizados ou uma afinidade com os valores geralmente associados a negócios de menor escala. Outra possível razão poderá estar relacionada com a facilidade de acesso, em particular no que às compras pelos canais digitais diz respeito, tendo em consideração que, muito possivelmente, as grandes empresas e grandes superfícies terão canais de venda online mais desenvolvidos e conhecidos dos consumidores do que as PME.

É importante para as PME, compreender estas dinâmicas com vista ao desenvolvimento de estratégias que as posicionem de forma mais competitiva no mercado. A diferenciação através da oferta de produtos ou serviços únicos, um atendimento mais próximo ao cliente e outras práticas podem vir a desvendar-se como fatores-chave para atrair a Geração Z.

Figura 20 - Frequência das compras em PME através de plataformas digitais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	20	18,2	18,2	18,2
	2	45	40,9	40,9	59,1
	3	31	28,2	28,2	87,3
	4	9	8,2	8,2	95,5
	5	5	4,5	4,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

Nesta questão, solicitou-se aos inquiridos que utilizassem uma escala de 1 a 5 (onde 1 significava “Muito raramente” e 5 significava “Sempre”) para atribuírem à frequência com que compravam em PME através de plataformas digitais.

Analisando a tabela acima, nota-se uma considerável variedade de comportamentos de consumo, onde se observa uma parcela correspondente a 18,2% dos inquiridos que nunca utiliza plataformas digitais para realizar compras em PME, o que pode indicar uma preferência

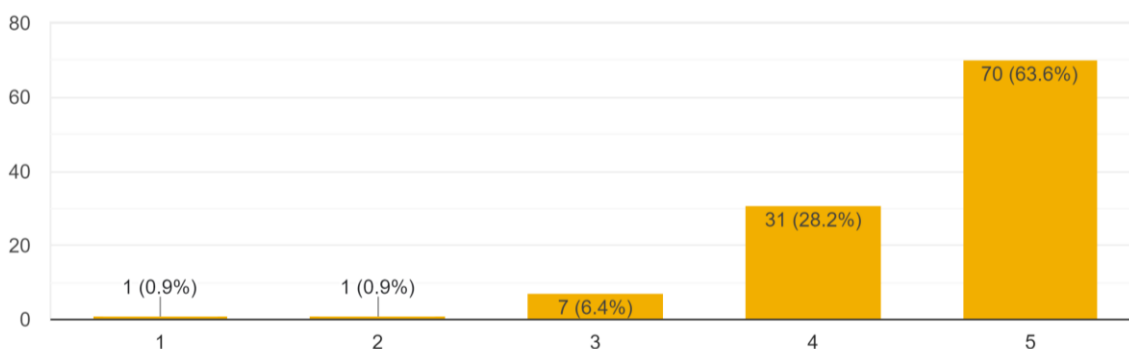
por interações comerciais presenciais ou uma menor propensão para explorar as plataformas digitais quando nos referimos a negócios mais pequenos.

A maior percentagem de inquiridos, com uma expressão de 40,9%, afirma comprar raramente em PME através de plataformas digitais. Este dado sugere que, embora haja uma abertura para o comércio *online* em PME, ainda não é uma prática muito frequente.

Segue-se um grupo de 28,2% dos inquiridos que fazem compras com uma frequência moderada, e um número menor de inquiridos, com uma expressão de 8,2%, que compra frequentemente em PME através de plataformas digitais. No entanto, apenas 4,5% dos inquiridos o fazem com muita frequência. Estes números podem indicar que ainda existe um caminho a percorrer para que as PME se estabeleçam como uma escolha habitual de compra no ambiente digital, especialmente quando comparadas com grandes empresas que já têm uma presença online muito consolidada.

Para as PME, estes resultados sublinham a importância de investir em plataformas digitais como um meio vital para alcançar a Geração Z e, em especial, na sua divulgação junto dos consumidores. A presença digital não só aumenta a visibilidade das PME no mercado, como também oferece uma oportunidade para competir com as grandes superfícies.

Figura 21 - A importância para as PME em terem uma presença digital ativa



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

Tendo por base uma escala de 1 a 5 onde 1 significa “Nada importante” e 5 significa “Extremamente importante”, os inquiridos atribuíram o grau de importância que consideram mais adequado à presença digital ativa para as PME.

A esmagadora maioria (63,6% dos inquiridos) considera extremamente importante que as PME mantenham uma presença digital ativa, o que inclui ter um *website*, estar presente nas

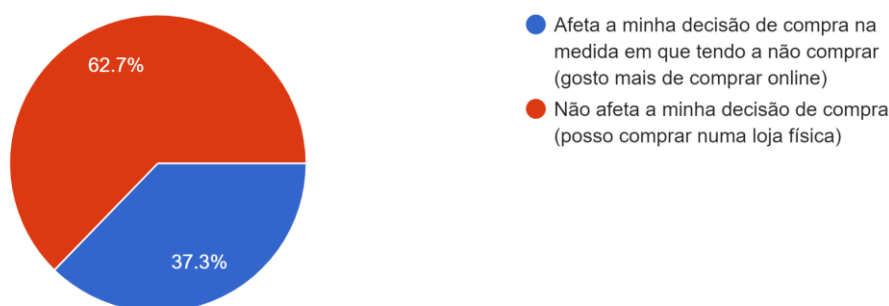
redes sociais e ter uma *app* para utilização em *smartphones* e *tablets*. Este forte consenso reflete a percepção de que a digitalização não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade fundamental na conjuntura atual.

Um grupo adicional de 28,2% dos inquiridos também atribui uma grande importância a esta presença digital, ainda que não com a mesma ênfase do grupo anterior. Juntos, estes dois grupos compõem a grande maioria dos inquiridos, indicando um reconhecimento generalizado do papel crítico que a presença digital desempenha para o sucesso empresarial.

Apenas uma pequena fração dos inquiridos (6,4%) considera a presença digital de importância moderada, enquanto uma percentagem insignificante de 0,9% (1 inquirido para cada uma das 2 categorias mais baixas) vê pouca ou nenhuma importância nessa presença.

Os resultados desta análise podem ser considerados como uma chamada de atenção para as PME, com vista a estabelecer ou fortalecer a sua presença digital. Num mundo onde a Geração Z e outros consumidores recorrem cada vez mais à internet para pesquisa, interação e compra de produtos e serviços, uma presença digital ativa é crucial para alcançar e envolver eficazmente o público. Assim, as PME que investem em estratégias digitais robustas podem melhorar a sua visibilidade, acessibilidade e relevância, além de oferecer experiências de compra mais convenientes e personalizadas.

Figura 22 - Afetação de compra face à falta de presença digital nas PME



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

A questão sobre o impacto da ausência de presença digital nas decisões de compra dos inquiridos em relação a pequenas e médias empresas mostra uma divisão de opiniões. Enquanto que uma parcela considerável dos inquiridos (37,3%) afirma que a falta de presença digital afeta a sua decisão de compra, tendendo a não comprar em PME que não têm *website*

ou atividade nas redes sociais, a maioria dos inquiridos (62,7%) indica que a ausência de presença digital não afeta a sua decisão de compra, estando dispostos a comprar em lojas físicas.

Estes resultados parecem reiterar a necessidade de considerar cuidadosamente a sua estratégia digital, já que, ainda que não seja unânime, uma presença digital ativa pode ser um fator chave para atrair um segmento considerável da Geração Z. No entanto, importa lembrar que a loja física continua a ser importante para satisfazer as preferências de outros consumidores. Desta forma, é importante que as PME avaliem o seu público-alvo e os seus hábitos de compra para determinar o equilíbrio ideal entre investimentos digitais e físicos.

Figura 23 - Relação entre a importância da presença digital e a sua relevância para a decisão de compra

	11. O facto de uma pequena e média empresa não ter presença digital (sem website nem atividade nas redes sociais), afeta a tua decisão de comprar nessa empresa, ainda que tenha loja física?			Total
	Afeta a minha decisão de compra na medida em que tendo a não comprar (gosto mais de comprar online)	Não afeta a minha decisão de compra (posso comprar numa loja física)		
10. Na tua opinião, qual a importância para as pequenas e médias empresas terem uma presença digital ativa (website, redes sociais, apps) nos dias de hoje?	1	0	1	1
	2	1	0	1
	3	1	6	7
	4	9	22	31
	5	30	40	70
Total		41	69	110

Fonte: elaboração própria através do SPSS

A análise cruzada entre a importância percebida de uma presença digital ativa para PME e o impacto da ausência dessa presença na decisão de compra dos inquiridos permitiu alcançar informações relevantes sobre os comportamentos dos consumidores.

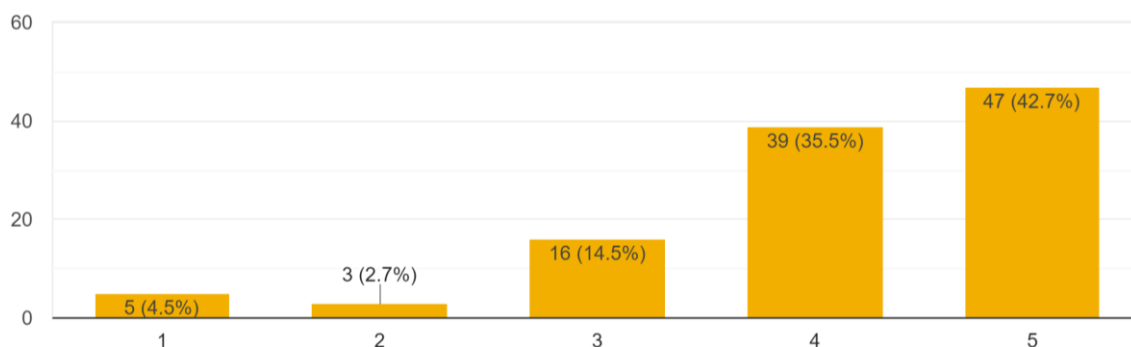
A interseção destas variáveis revela que, dos inquiridos que tendem a não comprar em empresas sem presença digital, 30 preferem a comodidade das compras *online* que

consideram extremamente importante para as PME. Por outro lado, 40 inquiridos que também valorizam a presença digital ativa dizem não se afetar com a ausência da presença digital, na medida em que não se importam de comprar em lojas físicas.

Interessante notar que os inquiridos que admitem que a sua decisão de compra é afetada pela falta de presença digital, não escondem o grau de importância elevado que dão a este fator quando nos referimos a PME.

Ainda assim, estes resultados parecem indicar uma crescente expectativa dos consumidores da Geração Z por uma presença digital robusta, na medida em que 30 inquiridos que valorizam altamente a presença digital admitem ser dissuadidos de comprar em PME quando essa realidade não se verifica. Por outro lado, o facto de 40 inquiridos revelarem que a não presença digital não afeta a sua decisão de compra, apesar da importância que lhe atribuem, destaca a complexidade do comportamento do consumidor da Geração Z e a necessidade de uma estratégia *omnicanal* que abranja tanto o digital como o físico.

Figura 24 - Impacto da presença digital na percepção de modernidade e inovação das PME



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

Quando confrontados com uma questão que apresentava cinco categorias para atribuir de acordo com o impacto que a presença digital tem na percepção de inovação e modernidade das PME, quando 1 significa “Pouco impactante” e 5 significa “Extremamente impactante”, existe uma clara tendência para o forte impacto.

Assim, constata-se que apenas 8 inquiridos (7,2%) afirmam que a existência de presença digital das PME não tem um impacto significativo da percepção de inovação e modernidade que transmitem. A maioria dos inquiridos apontaram o maior grau de impacto como a sua escolha a este respeito, num total de 47 inquiridos (42,7%).

Entender esta realidade pode ser extremamente útil para as PME num mercado cada vez mais orientado para o digital, uma vez que se sugere que a presença *online* não só pode ser um fator determinante na escolha do consumidor, como pode também servir como vitrine para a inovação e a adaptabilidade da empresa. As PME que investem na atualização dos seus *websites*, em manter uma atividade consistente nas redes sociais e em desenvolver *apps* estão a comunicar aos seus consumidores e ao mercado em geral, não só a sua capacidade de acompanhar as tendências tecnológicas, como também o seu compromisso em oferecer uma experiência cada vez mais aprimorada aos seus clientes.

Figura 25 - Grau de importância da experiência digital e estratégia de comunicação digital para a recomendação da marca

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	2	8	7,3	7,3	7,3
	3	24	21,8	21,8	29,1
	4	54	49,1	49,1	78,2
	5	24	21,8	21,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria através do SPSS

Dos inquiridos deste estudo, 7,3% consideram a experiência digital e a estratégia de comunicação digital como moderadamente importantes, o que nos sugere que outros fatores têm um peso maior na sua lealdade à marca. No entanto, a maioria dos inquiridos, com uma percentagem de 49,1%, atribui uma grande importância a estes aspetos, fazendo crer que uma experiência digital positiva e uma comunicação eficaz são determinantes na sua fidelização e na disposição em recomendar a marca.

Outros 21,8% dos inquiridos classificam a experiência digital e a estratégia de comunicação digital como extremamente importantes, reforçando a ideia de que as marcas que investem numa presença digital forte e numa comunicação clara e envolvente têm maior probabilidade de desenvolver de serem recomendadas dentro do círculo social dos consumidores da Geração Z.

Com este capítulo, parece ser evidente que a presença digital das PME é um componente essencial na sua comunicação digital, na medida em que o investimento numa presença digital robusta e interativa permite um melhor posicionamento em relação à Geração Z. A adoção de estratégias que deem primazia à presença digital proporciona uma maior

probabilidade de percepção por parte dos consumidores desta geração como se tratando de uma empresa mais moderna e inovada, face às que optam por não seguir essas estratégias. Esta abordagem pode aumentar a visibilidade da marca, atrair novos clientes e fomentar a lealdade entre os consumidores existentes.

4.4. Estratégias para PME Atenderem às Expectativas da Geração Z

A análise dos dados recolhidos aponta para a necessidade de estratégias bem delineadas que visem atrair e reter a Geração Z, tendo em consideração que se trata de um segmento demográfico imerso em tecnologia e com expectativas elevadas em relação à interação *online* com as marcas.

Estes resultados sugerem que as PME devem priorizar o desenvolvimento de uma presença digital que vá além de um mero *website* funcional, procurando incluir as redes sociais e as aplicações móveis nas suas estratégias de comunicação digital, já que estas são plataformas onde a Geração Z espera encontrar marcas ativas que os chamem a atenção. A suposta preferência deste grupo geracional pelo lazer e pela conexão social através de ferramentas digitais parece ressaltar a importância de as PME criarem conteúdos que não só informem e promovam os seus produtos ou serviços, como também proporcionem valor e entretenimento para estes consumidores.

Pela análise dos resultados nos subcapítulos anteriores, podemos dizer que os resultados sugerem que a experiência digital é um fator importante na fidelização e na propensão em recomendar uma marca, o que a deve tornar uma prioridade para as PME, em particular.

A maioria dos inquiridos atribui um grande grau de importância a uma experiência digital positiva, o que vem reforçar a necessidade de as PME investirem em estratégias de comunicação digital que sejam claras, envolventes e alinhadas com os valores e o estilo de vida da Geração Z.

Ao mesmo tempo, parece ser essencial para estes indivíduos que a presença digital das PME seja uma extensão autêntica da sua marca, refletindo a sua identidade e os seus valores de forma e que estes sejam apresentados de uma forma consistente em todos os canais digitais.

Importa ainda referir que, por base da análise efetuada, as PME devem estar atentas às diferenças de comportamento entre os géneros, já que os resultados sugerem que as

mulheres tendem a utilizar canais digitais para fazer compras com uma frequência maior do que os homens, o que pode (e deve) ser explorado através de estratégias segmentadas e personalizadas, e assim, otimizar a experiência de compra *online* e incentivando a utilização regular desses canais para ambos os gêneros.

4.5. Desafios e Oportunidades para as PME na Relação com a Geração Z

À medida que as PME navegam pelo ecossistema digital, um meio extremamente dinâmico e volátil, enfrentam um conjunto complexo de desafios e oportunidades na sua relação com a Geração Z. Assim, este subcapítulo propõe-se a desvendar essas nuances, explorando quais os desafios que poderão enfrentar ao longo do seu percurso e incentivando em que desses desafios se formem novas oportunidades de crescimento e inovação.

Figura 26 - Capacidade das PME se adaptarem às necessidades digitais dos consumidores da Geração Z

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Excelente	7	6,4	6,4	43,6
	Boa	41	37,3	37,3	37,3
	Média	44	40,0	40,0	96,4
	Fraca	14	12,7	12,7	56,4
	Muito fraca	4	3,6	3,6	100,0
	Total		110	100,0	100,0

Fonte: elaboração própria através do SPSS

A análise das respostas obtidas com esta questão indica uma visão muito dispersa sobre a eficácia com que as PME estão a responder aos desafios impostos pela era digital.

Com base nos dados recolhidos através do inquérito à nossa amostra da Geração Z, observa-se que uma minoria dos inquiridos (6,4%) considera a capacidade de adaptação das PME portuguesas como "Excelente", reconhecendo que algumas PME estão na vanguarda da inovação digital, oferecendo experiências que satisfazem plenamente as expectativas da Geração Z.

A maior parte dos inquiridos classifica a capacidade de adaptação das PME como "Boa" ou "Média", com percentagens de 37,3% e 40,0%, respetivamente, resultados que sugerem que, embora exista um reconhecimento das iniciativas digitais empreendidas por esta categoria

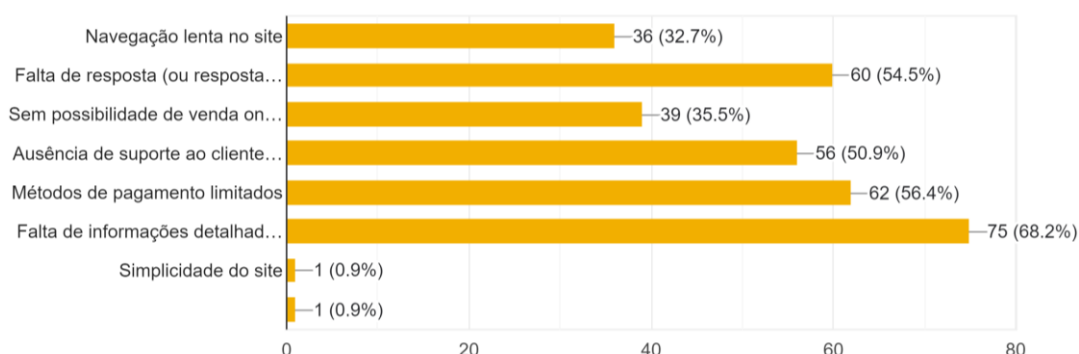
empresarial, ainda há algum espaço para melhorias significativas, o que uma vez mais nos dá conta do nível de exigência da Geração Z.

Por outro lado, uma parcela dos inquiridos vê a capacidade de adaptação das PME como "Fraca" ou "Muito fraca", totalizando 16,3%, resultado que se pode traduzir na perceção da existência de uma lacuna entre as expectativas dos consumidores da Geração Z e a realidade atual das PME portuguesas, apontando para a necessidade de uma transformação digital mais profunda e abrangente.

Para as PME, estes resultados destacam a importância de entender e incorporar as necessidades digitais da Geração Z nas suas estratégias de negócio. Parece ser essencial que as PME invistam em tecnologia, inovação e formação para melhorar a sua presença online, otimizar os canais de comunicação digital e oferecer serviços e produtos que correspondam às expectativas de um público habituado à instantaneidade e à interatividade da era digital.

Em conclusão, as PME devem considerar estes dados ao avaliar a eficácia das suas iniciativas digitais. Ao alinhar as suas estratégias digitais com as necessidades e preferências da Geração Z, as PME podem não só melhorar a sua imagem de marca, mas também impulsionar o crescimento sustentável e a competitividade no mercado atual. A adoção de uma abordagem proativa e inovadora na transformação digital é, portanto, um imperativo estratégico para as PME que desejam captar e fidelizar os consumidores da Geração Z.

Figura 27 - A perceção da Geração Z em relação aos maiores desafios em interagir com as PME através dos canais digitais



Fonte: elaboração própria através do Google Forms

Ao confrontarem-se com esta questão, os inquiridos assumem que enfrentam alguns desafios ao tentarem interagir com as PME através dos canais digitais, de uma forma geral. A maioria (75 inquiridos, 68,2%) admitem deparar-se com falta de informações detalhadas sobre os produtos ou serviços comercializados pelas empresas, o que pode impedir a sua análise e consequente escolha de aquisição.

Outra grande fatia dos inquiridos (62, correspondentes a 56,4% da amostra) refere enfrentar problemas com os métodos de pagamento limitados que, por vezes, podem impedir a prossecução da compra, desmotivando o consumidor de prosseguir com a aquisição. A falta de resposta no apoio ao cliente e a ausência de suporte assumem outro fator apontado como um desafio considerável na tentativa de interação com PME através de canais digitais, por parte da Geração Z.

Para além destes, ainda que com uma expressão menor, uma navegação lenta pelo *website* e a inexistência de venda *online* são também desafios percecionados pelos inquiridos quando confrontados com esta categoria de empresas, no que à interação com canais digitais se refere.

A pergunta número 16 do questionário aplicado à amostra selecionada pedia que os inquiridos sugerissem melhorias para a comunicação e presença digital das PME, com vista ao aumento da atratividade para a Geração Z. Por se tratar de uma questão de resposta aberta, não foi possível realizar uma análise como até então. No entanto, através de uma análise cuidada às respostas obtidas, não é difícil perceber a tendência das respostas no sentido de aumentar a presença nas redes sociais, em particular.

Neste âmbito, algumas das respostas obtidas foram “*Comunicação através das redes sociais, com curtos vídeos ou posters que saltam à vista do cliente*”, “*Utilizando redes [sociais] como o tiktok, fazer parcerias com influencers*” e “*Investir na comunicação social através das redes sociais mais usadas pela geração Z*”.

Este posicionamento parece subscrever a importância deste segmento para a Geração Z e a necessidade de verem as marcas incluídas em algo que faz parte do seu dia a dia, como são exemplo as redes sociais.

Outra sugestão amplamente feita pelos inquiridos relaciona-se com as *apps* para os *smartphones* e *tablets* bem como a necessidade de os conteúdos produzidos e os próprios *websites* serem *mobile-friendly* (simpatizantes de telemóveis) “*Site mobile-friendly; Presença no tiktok/reels*”. Este tipo de resposta reforça a ideia anteriormente passada, uma vez que a necessidade que este grupo geracional tem de praticidade se verifica também através destas respostas. O uso de *smartphones* é praticamente obrigatório nos dias que correm e a necessidade de ter que recorrer a um computador para visualizar corretamente um *website* ou conseguir aceder a determinado tipo de informação pode facilmente desmotivar o consumidor de lá chegar, o que poderá diminuir a interação que os consumidores têm com as PME.

A análise destes dados e as restantes análises apresentadas ao longo dos vários subcapítulos deste capítulo de Apresentação e Discussão dos Resultados aponta para diversos desafios para as PME quando nos referimos à Geração Z. Um dos principais obstáculos identificados é a falta de informações detalhadas sobre produtos e serviços, uma lacuna que pode frustrar o processo de tomada de decisão e impedir uma compra informada, ao qual se juntam os métodos de pagamento limitados e uma experiência de utilizador deficiente, incluindo navegação lenta e ausência de venda online.

Todos estes inconvenientes podem configurar barreiras que podem desencorajar a interação e a fidelização, já que a Geração Z procura uma experiência digital que seja não só intuitiva e acessível, mas também rica em conteúdo e funcionalidades que facilitem e enriqueçam o processo de compra.

Para transformar estes desafios em oportunidades, as PME devem investir numa presença digital que vá ao encontro das necessidades e preferências da Geração Z, o que inclui a criação de *websites* e conteúdos otimizados para *smartphones*, a adoção de uma variedade de métodos de pagamento seguros e convenientes, e a garantia de um apoio ao cliente responsivo e eficaz. Ao melhorar a qualidade e a acessibilidade das informações sobre produtos e serviços, as PME podem aumentar a confiança e a satisfação dos consumidores e se, a isso adicionarem a intensificação da sua presença nas redes sociais e o desenvolvimento das *apps*, oferecendo uma experiência de compra personalizada, as PME podem não só atrair a Geração Z, mas também estabelecer uma relação duradoura com este segmento vital do mercado.

5. Conclusão e Investigação Futura

Durante a elaboração desta dissertação de mestrado, refletiu-se sobre as interações entre a Geração Z e as PME no contexto digital, tendo em consideração os dados recolhidos e analisados ao longo do presente estudo. Na base da investigação empírica realizada foi possível caracterizar os indivíduos da Geração Z da amostra e ofereceu uma resenha de panorama das suas preferências digitais, que se revelaram multifacetadas e alinhadas com as tendências emergentes do mercado.

Os objetivos específicos do estudo foram estabelecidos com a intenção de explorar diversas perspetivas da relação entre a Geração Z e as PME. O primeiro objetivo visava entender as preferências digitais da Geração Z, focando particularmente na comunicação. A este respeito, concluiu-se, através dos resultados obtidos pela aplicação do questionário à amostra de conveniência, que a conectividade e o lazer proporcionados pelo uso das ferramentas tecnológicas e digitais são amplamente valorizados pela Geração Z, o que parece reforçar a necessidade das PME em alinharem as suas ofertas e estratégias de gestão e comunicação com essas expectativas. A análise dos dados parece sugerir que as PME que oferecem experiências digitais alinhadas com os interesses da Geração Z têm uma maior probabilidade de captar a sua atenção e fidelidade.

A ideia de que o acesso à Internet e às redes sociais faz parte do dia a dia da Geração Z (A. Selig, 2024) foi espelhada na literatura e, posteriormente, confirmada através das respostas obtidas.

O segundo objetivo focava na avaliação da eficácia, segundo a perspetiva dos inquiridos, das iniciativas de comunicação e presença digitais das PME. A este respeito, os dados recolhidos da amostra sugerem que a presença digital é um fator determinante na perceção de modernidade e inovação das PME pela Geração Z, como são exemplo os resultados espelhados na figura 24 do capítulo 4.3. do presente estudo.

Assim, parece evidente que as PME que investem numa presença digital forte e autêntica são percebidas como mais inovadoras para este grupo demográfico. A inclusão desta abordagem na comunicação de uma PME sugere que esta pode ser importante para a sua sobrevivência no mercado e pela conquista da Geração Z, conforme sugerem os resultados apontados na figura 25 do capítulo 4.3. deste estudo.

A literatura relevante enfatiza a necessidade de personalização e eficiência nas interações digitais, destacando a necessidade de investimento nos meios de comunicação digital (Verhoef et al., 2021), o que foi confirmado pelos dados recolhidos da amostra, apontando que a Geração Z espera que as PME ofereçam experiências de compra online que sejam convenientes, rápidas e personalizadas.

De facto, a literatura aponta as plataformas digitais como uma importante alavanca de crescimento e desenvolvimento dos negócios (Cenamora et al., 2019), o que foi defendido pelos inquiridos através das respostas dadas ao questionário aplicado.

O terceiro objetivo propunha-se a formular estratégias para que as PME atendessem às expectativas da Geração Z, por forma a aproximarem-se deste público-alvo e conquistarem uma maior quota neste mercado. Os resultados obtidos sugerem que as PME devem enfatizar a personalização, a eficiência e a interatividade nas suas estratégias digitais para atender às expectativas da Geração Z.

À semelhança do que já havia sido verificado pela revisão da literatura inicial, os resultados obtidos parecem confirmar que a Geração Z valoriza a fácil acessibilidade, rapidez de acesso e serviço, imediatismo e personalização dos canais digitais utilizados (S. Moura, 2022).

Por fim, o quarto objetivo procurava identificar os desafios e oportunidades para as PME na sua relação com a Geração Z. Através da análise dos resultados obtidos, conseguiu concluir-se que, na opinião dos inquiridos da amostra, as PME enfrentam alguns desafios, como a falta de informações detalhadas sobre produtos e serviços e os métodos de pagamento limitados, conforme demonstram os dados em análise na figura 27 do capítulo anterior. No entanto, estes desafios representam também oportunidades para as PME inovarem e melhorarem a sua presença digital, na medida em que poderão aproveitar a sua identificação para investirem na sua resolução, posicionando-se de uma forma competitiva no mercado e incluindo práticas de gestão que permitirão uma aproximação da Geração Z.

Com efeito, a revisão da literatura forneceu um enquadramento teórico para a compreensão da transformação digital e das características da Geração Z enquanto consumidores. Os resultados obtidos parecem corroborar a literatura, que destaca a importância de uma presença digital ativa e autêntica para o sucesso das PME.

Além disso, a literatura sugere que os valores corporativos são cada vez mais importantes para os consumidores da Geração Z (Muman, 2023), o que parece ter sido corroborado pelos

resultados do estudo, mostrando que os inquiridos estão dispostos a alterar o seu comportamento de compra com base na congruência desses valores com as suas crenças pessoais, na medida em que a congruência entre os valores pessoais dos consumidores e os valores das marcas surgiu como um fator essencial na lealdade e na recomendação de marcas, destacando a necessidade de as PME comunicarem de forma transparente e autêntica em relação aos seus compromissos éticos e sociais.

Os resultados obtidos sugerem que a Geração Z atribui uma grande importância à presença digital das PME, associando-a a atributos de modernidade e inovação. Para além disso, este grupo demográfico, representado pela amostra, que privilegia o lazer e a conexão social através de meios digitais, parece demonstrar uma tendência para o uso regular de canais digitais para realizar compras, sublinhando a necessidade deste segmento empresarial em desenvolver estratégias de comunicação digital eficazes e uma presença *online* robusta para atrair e reter este grupo geracional de consumidores.

Os desafios identificados, como a falta de informações detalhadas sobre produtos e serviços, métodos de pagamento limitados e uma experiência de utilizador deficiente, constituem, na opinião dos inquiridos, barreiras significativas para as PME no alcance e relacionamento com a Geração Z. No entanto, estes desafios representam também oportunidades para as empresas na medida em que permite que inovem e melhorem a sua presença e comunicação digital. Investir em tecnologia, otimizar os canais de comunicação digital e oferecer serviços e produtos que correspondam às expectativas de um público habituado à instantaneidade e interatividade da era digital são passos cruciais para as PME que desejem prosperar no mercado atual.

Em conclusão, este estudo parece indicar que as PME precisam de adotar uma abordagem proativa e inovadora nesta era de constante transformação digital para captar e fidelizar os consumidores da Geração Z. A adoção de estratégias digitais que sejam alinhadas com as necessidades e preferências deste segmento pode não só melhorar a imagem de marca das PME, mas também impulsionar o seu crescimento sustentável e a competitividade no mercado. Certo é que as PME que conseguirem navegar com sucesso no ambiente digital volátil e dinâmico atual, transformando desafios em oportunidades de crescimento e inovação, estarão bem posicionadas para atender às expectativas da Geração Z e alcançar o sucesso a longo prazo.

Assim, os resultados desta investigação podem ajudar os gestores das PME a compreender a importância da Geração Z enquanto consumidora e quais as suas exigências e

necessidades. Desta forma, será possível que este seja um auxílio para a redefinição de novas estratégias de comunicação e de gestão das marcas para que sejam mais atrativas para os consumidores da Geração Z e para que possam acompanhar os desenvolvimentos contínuos que a revolução e transformação digital e tecnológica nos trouxe.

Note-se que este trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente o número de inquiridos que responderam ao questionário, em particular no intervalo de idades dos 14 aos 17 anos e dos 26 aos 29, uma vez não terem sido incluídos neste estudo. Para além disso, é importante notar que os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 21 anos também não têm uma representação expressiva neste estudo, tendo apenas sido possível recolher repostas de 16 inquiridos pertencentes a esta faixa etária.

Por fim, importa referir que esta pesquisa apenas procurou responder à questão de partida, cumprindo assim aqueles que foram os objetivos iniciais deste estudo. Sugere-se, portanto, que seria interessante para estudos futuros procurar perceber de que outras formas a gestão das PME podem ir ao encontro das necessidades deste grupo geracional, não somente enquanto consumidores, mas enquanto classe trabalhadora, por exemplo. Outra sugestão poderia passar pela replicação do presente estudo aos olhos de outras faixas etárias (isto é, outras gerações), podendo também proceder-se a uma segmentação de mercado para o efeito.

Referências

- Bento, I. D. B. M. M. (2021). *O Impacto dos Micro-Influenciadores na intenção de compra da Geração Z* (Doctoral dissertation).
- Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103.
- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). 'Generation Z' children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), 113-133.
- Batista, D. S. & Estrela, S. L. (s.d.). Os desafios da comunicação digital nas PME. 202-217.
- Bhargava, S., Finneman, B., Schmidt, J., & Spagnuolo, E. (2020). The young and the restless: Generation Z in America. *age*, 13, 17.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Caetano, R. (2017). *A Importância da Comunicação Digital no Âmbito das Relações Públicas* (Doctoral dissertation).
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- Chamorro-Premuzic, T. (2021). The essential components of digital transformation. *Harvard Business Review*, 23(11).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12(2).
- Garcia, D. (2021). Comunicação e Liderança na Era Digital: Desafios e Estratégias.
- Grady, R. (2022). Attracting Gen Z Talent Requires Education, Tech.

Ho, T. C., Choo, L. S., Teo, P. C., & Kaliappen, N. (2020, November). Attracting Gen Z to small and medium enterprises (SMEs): A view through the Job Characteristic Model. In *2020 international conference on decision aid sciences and application (DASA)* (pp. 142-145). IEEE.

Holtz, T. D. (2020). *Geração z: novos consumidores do mercado e a equidade de gênero nas campanhas publicitárias, no mercado de Portugal e do Brasil* (Doctoral dissertation).

Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Alam, G. M., & Mazzoleni, A. (2023). Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers. *Journal of Business Research*, *154*, 113287.

Kane, G. C. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.

Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, *34*(1), 22-45.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas.

Lamarre, E., Chheda, S., Riba, M., Genest, V., & Nizam, A. (2023). The value of digital transformation. *Harvard Business Review*, *21*, 2023.

Lamarre, E., Smaje, K., & Zimmel, R. (2023). *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of interactive advertising*, *19*(1), 58-73.

Coe, E., Cordina, J., Enomoto, K., Jacobson, R., Mei, S., & Seshan, N. (2022). Addressing the unprecedented behavioral-health challenges facing Generation Z. *McKinsey & Company*, *14*.

Miguel, I., & Silva, M. (2023). Desafios e Estratégias de Comunicação Digital Numa Organização Educativa em Portugal, no Período Pandémico COVID-19. *Comunicação e sociedade*, (43), e023013.

Muman, Y. (2023). 8 Key Strategies for Reaching Gen Z: A Guide to Effective Marketing & Branding.

Narkevitz, T. (2024). Comunicação Digital: o que é, importância e ferramentas.

N'Dri, A. B., & Su, Z. (2024). Successful configurations of technology–organization–environment factors in digital transformation: Evidence from exporting small and medium-sized enterprises in the manufacturing industry. *Information & Management*, *61*(7), 104030.

Nisen, M. (2013). How to know if you're too old to call yourself a millennial. *Business Insider*.

Moura, S. (2022). O impacto da Inteligência Artificial : Estudo de Caso Zara.

Plummer, J. T. (1974). The concept and application of life style segmentation: The combination of two useful concepts provides a unique and important view of the market. *Journal of marketing*, 38(1), 33-37.

PORDATA. (2022). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão.

Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in human behavior*, 77, 374-381.

Silva, T. R. (2017). *Os Jovens da Geração ZEO Consumo: Os Outros e o eu na Formação das Percepções Sobre a Marca* (Master's thesis, Universidade do Minho (Portugal)).

Salam, K. N., Singkeruang, A. W. T. F., Husni, M. F., Baharuddin, B., & AR, D. P. (2024). Gen-Z Marketing Strategies: Understanding Consumer Preferences and Building Sustainable Relationships. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 4(1), 53-77.

Selig, A. (2024). Generation Influence: Reaching Gen Z in the New Digital Paradigm.

Santos Sequeira, R. (2024). O contributo do storytelling para a relação das marcas com os consumidores da geração z.

Benraiss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2022). Digital-sector SMEs, the Eldorado of Generation Z?. In *International Marketing Trends Conference*.

Apêndices

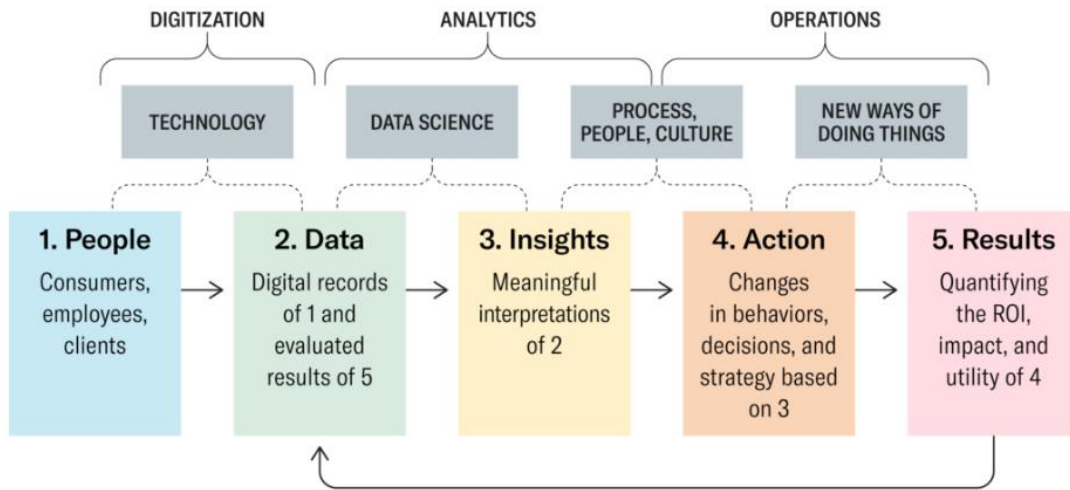
Apêndice I

Tabela “*Strategic Imperatives according to Phases of Digital Transformation*” do estudo “*Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*” de Verhoef et. Al (2021)

Type	Examples	Digital Resources	Organizational Structure	Digital Growth Strategies	Metrics	Goal
Digitization	Automated routines and tasks; Conversion of analog into digital information	Digital assets	Standard top-down hierarchy	Market penetration, (product-based) Market development, Product development	Traditional KPIs: Cost-to-serve, ROI, ROA	Cost savings: More efficient deployment of resources for existing activities.
Digitalization	Use of robots in production; Addition of digital components to product or service offering; Introduction of digital distribution and communication channels.	[Above] + Digital agility, Digital networking capability	Separate, agile units	[Above] + Platform-based market penetration, Co-creation platform	Traditional and Digital KPIs: User experience, Unique customers/users, active customers/users	Cost savings & increased revenues: More efficient production via business process re-engineering; Enhanced customer experience.
Digital transformation	Introduction of new business models like 'product-as-a-service', digital platforms, and pure data-driven business models	[Above] + Big data analytics capability	Separate units with flexible organizational forms, internalization of IT and analytical functional areas	[Above] + Platform diversification	Digital KPIs: Digital share, magnitude and momentum, co-creator sentiment	New cost-revenue model: Reconfiguration of assets to develop new business models.

Apêndice II

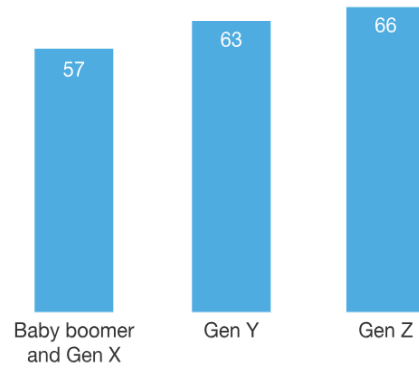
Gráfico “*The 5 Essential Components of a Digital Transformation*” do artigo “*The Essential Components of Digital Transformation*”



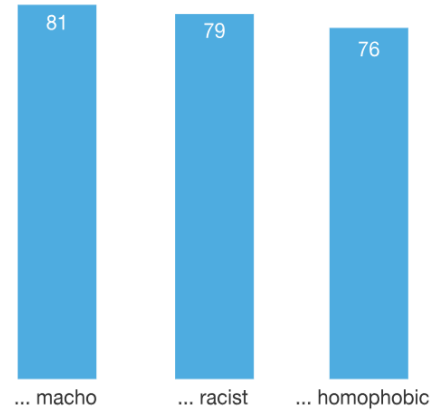
Apêndice III

“Gen Zers leave differences aside to mobilize around cases they believe in” do estudo “True Gen’: Generation Z and its implications for companies”

Will agree to join someone who thinks differently if there is shared cause, % of respondents agreeing



Will stop buying brands and spread the word about companies whose campaigns they regarded as ..., % of Gen Z respondents agreeing



Apêndice IV

Questionário Aplicado aos Inquiridos

O meu nome é Filipa Mestre e estou a concluir o Mestrado em Ciências Empresariais no ramo da Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Realizei este questionário no âmbito da minha dissertação e considero que o teu feedback será uma fonte de informações valiosas para o meu estudo, que se foca na compreensão da perceção da Geração Z à eficácia da comunicação digital das pequenas e médias empresas.

Questão 1: Quantos anos tens?

Resposta aberta – dados numéricos (ao que se ressalva que todas as respostas de inquiridos com idades inferiores a 18 anos e superiores a 25 serão desconsideradas)

Questão 2: Qual o teu género?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Questão 3: Há quanto tempo utilizas ferramentas tecnológicas e digitais numa base diária (ex: *smartphone*, computador, *tablet*)

- Desde que me lembro
- Comecei a utilizar quando entrei para a escola primária
- Comecei a utilizar no início da adolescência
- Comecei a utilizar apenas quando ingressei no mercado de trabalho

Questão 4: Identifica por favor as duas principais finalidades para o uso que dás às ferramentas tecnológicas e digitais

- Para passar o tempo
- Para estudar
- Para trabalhar
- Para me conectar com os meus amigos/família
- Para fazer compras *online*
- Outro (se possível, especifica _____)

Questão 5: Com que frequência utilizas os canais digitais (ex: site, app, conta de instagram) para fazer compras?

- 1 - Muito raramente
- 2 - Raramente
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

Questão 5.1: Indica por favor os dois principais benefícios que te levam a optar pelas compras *online* versus as compras em loja física?

- Não faço compras *online*
- Gosto da praticidade
- Permite-me não perder tanto tempo
- Consigo comparar mais facilmente produtos/serviços e os seus preços
- Tenho uma experiência de compra mais personalizada

Questão 6: Sentes que o facto de uma marca ter presença digital (website que que possibilite a compra online) aumenta a probabilidade de seres consumidor da marca?

- Não faço compras *online*
- Não é relevante para mim, posso comprar numa loja física da marca
- É muito relevante para mim, não ter presença digital faz com que tenda a não comprar
- Não sei

Questão 7: Os valores da marca (como sustentabilidade, igualdade social e de género ou outros) são relevantes para as tuas escolhas?

- Sim, costumo procurar essa informação
- Sim, mas não costumo procurar essa informação
- Não

Questão 7.1: Deixarias de comprar um produto ou adquirir um serviço de uma marca por ir contra os valores em que acreditas ou, por outro lado, passarias a apoiar uma marca caso os seus valores fossem ao encontro dos teus?

- Sim, se não for ao encontro dos meus valores não serei consumidor da marca
- Não, dou mais relevância a outras questões

Questão 7.2: Indica por favor os 2 fatores aos que dás mais valor quando escolhes por uma marca

- Preço
- Valores da marca
- Qualidade
- Facilidade de obtenção/acessibilidade
- *Reviews* e *feedbacks* de amigos
- *Reviews* e *feedbacks* de influenciadores digitais
- Outro (se possível, especifica _____)

Questão 8: Consideras que, enquanto consumidor(a), adquires mais produtos/serviços de grandes empresas ou pequenas e médias empresas?

- Grandes empresas (grandes superfícies)
- Pequenas e médias empresas (negócios locais ou empresas mais pequenas)
- Compro em ambos os tipos de empresa na mesma medida ou similar

- Não sei

Questão 9: Com que frequência compras produtos ou serviços de pequenas e médias empresas através de plataformas digitais?

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre

Questão 10: Na tua opinião, qual a importância para as pequenas e médias empresas terem uma presença digital ativa (website, redes sociais, apps) nos dias de hoje?

- 1 - Nenhuma importância
- 2 - Pouca importância
- 3 - Neutro
- 4 - Importante
- 5 - Extremamente importante

Questão 11: O facto de uma pequena e média empresa não ter presença digital (sem website nem atividade nas redes sociais), afeta a tua decisão de comprar nessa empresa, ainda que tenha loja física?

- Afeta a minha decisão de compra na medida em que tendo a não comprar (gosto mais de comprar *online*)
- Não afeta minha decisão de compra (posso comprar numa loja física)

Questão 12: De que forma a presença digital de uma pequena e média empresa influencia a tua perceção de modernidade e inovação da empresa?

- 1 - Não influencia nada
- 2 - Influencia pouco
- 3 - Indiferente
- 4 - Influencia significativamente
- 5 - Influencia muito

Questão 13: Qual a importância que atribuis a cada tipo de ferramentas e que consideras que melhoram a tua experiência de compra? (escada de 0 a 5 para cada questão)

- Métodos de pagamento digitais (MB WAY, cartões de crédito)
- *Chatbots* ou atendimento ao cliente via redes sociais
- Apps móveis
- Personalização via inteligência artificial

Questão 14: Como classificas a capacidade das pequenas e médias empresas portuguesas em se adaptarem às necessidades digitais dos consumidores da tua geração (conhecida como a Geração Z)?

- Muito fraca
- Fraca
- Média
- Boa
- Excelente

Questão 15: Com base na tua experiência pessoal, indica os 3 maiores desafios para interagir com uma pequena e média empresa através de um canal digital?

- Navegação lenta no site
- Falta de resposta (ou resposta tardia e demorada) nos canais digitais
- Sem possibilidade de venda *online*
- Ausência de suporte ao cliente *online*
- Métodos de pagamento limitados
- Falta de informações detalhadas sobre produtos/serviços
- Outro (se possível, especifica _____)

Questão 16: De que forma consideras que uma pequena e média empresa poderia melhorar a sua comunicação ou presença digital por forma a ser mais apelativa à Geração Z (dos 15 aos 25 anos)? (não obrigatória)

Resposta aberta

Questão 17: Em que grau consideras importante a tua experiência digital e a estratégia de comunicação digital com a tua fidelidade à marca e recomendação da marca a amigos e familiares?

- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Importante
- 4 - Consideravelmente importante
- 5 - Muito importante/obrigatório