

# Caso de Estudo

E-commerce: O Exemplo de Sucesso da AMF  
Safety Shoes

## Ficha Técnica

---

### Título

E-commerce: O Exemplo de Sucesso da AMF Safety Shoes

### Projeto

ON-COMMERCE - Programa de aceleração das PME para o comércio digital.

### Propriedade

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

### Elaboração

INOVA+ - Innovation Services, S.A.

### Data

novembro, 2022

## Índice

Sumário Executivo.....	4
1. Introdução .....	5
2. Caracterização da empresa .....	5
3. Adoção do comércio online .....	6
3.1. Motivação .....	8
3.2. Problemas/desafios.....	8
3.3. Solução/modelo de comércio online.....	10
3.4. Processo de implementação e estratégia.....	11
3.5. Resultados .....	12
4. Boas práticas.....	13
5. Conclusão.....	15

## Sumário Executivo

Tendo como base o sucesso alcançado pela AMF Safety Shoes na implementação do seu comércio online, com este documento pretendem-se abordar questões relacionadas com a motivação para implementação deste modelo de negócio, os desafios enfrentados por esta empresa, as suas boas práticas a também ter em conta e a estratégia e processo de implementação.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e a presença digital crescente da população tiveram um papel preponderante na mudança de paradigma do comércio. Na última década, e ainda mais potenciado pela pandemia COVID-19, tem-se verificado um crescendo na implementação de novas plataformas de vendas online em várias empresas ou o melhoramento de e-commerces pré-existentes por forma a promover o seu negócio, produtos ou serviços. Ainda assim, por se tratar de uma área em expansão e, muitas vezes, ainda desconhecida para grande parte das empresas portuguesas, são levantadas diversas questões e dúvidas sobre o melhor método para implementar o e-commerce ao negócio de cada empresa, principalmente no que respeita aos obstáculos com que se poderão deparar no início do processo e os melhores métodos para ultrapassá-los.

Neste documento damos conta do exemplo de sucesso da empresa AMF Safety Shoes que através da sua *private label* - a TOWORKFOR - expandiu o seu comércio para o segmento online. Com este caso de estudo, abordam-se os desafios e estratégias enfrentadas para atuar e crescer no comércio eletrónico, com o objetivo de mapear e organizar as principais barreiras, e extrair informações com potencial interesse para auxiliar outras empresas no seu processo de adoção de e-commerce.

## 1. Introdução

Desde o surgimento da COVID-19, aquilo que levou a um distanciamento social tem sido um convite à aproximação online entre empresas e consumidores. Estima-se, aliás, que a pandemia tenha acelerado o crescimento do comércio eletrónico em, aproximadamente, 5 anos. Contudo, se antes o comércio eletrónico era considerado uma mera conveniência em muitas ocasiões, este é agora uma ferramenta estratégica (e muitas vezes única) para atender a necessidades de consumo e acelerar a expansão e o crescimento - em termos de negócio e de mercados setoriais e geográficos - das empresas.

Como tal, nesta que é uma era de transformação digital, a adoção de novas estratégias de comércio eletrónico mostra-se determinante para a sobrevivência e expansão das empresas, obrigando ao redesenho da sua estratégia de posicionamento, distribuição, pricing e comunicação. Não obstante a importância que cada vez mais detêm nas estratégias de crescimento das empresas, as dúvidas que o e-commerce encerra em si mesmo são ainda bastante significativas e condicionadoras da atuação das empresas, especialmente em relação ao verdadeiro custo-benefício deste modelo de negócio. Deste modo, as vantagens e desvantagens que resultarão do comércio eletrónico devem ser consideradas nesta transição, bem como a elaboração de uma real análise de custo-benefício, na qual seja ponderada e avaliada a interdependência entre o investimento, o risco associado e o retorno esperado.

Recorrendo ao exemplo de sucesso de uma PME portuguesa do norte do país - a AMF Safety Shoes - este caso de estudo vem confirmar a atratividade do comércio eletrónico e as oportunidades que fornece ao negócio de uma empresa, e em particular às PMEs portuguesas. O particular interesse desta empresa depreende-se com o facto da sua atividade ser focada no setor da produção industrial que, na maioria das vezes, apenas fornece os seus produtos a distribuidores não os comercializando ao consumidor final.

## 2. Caracterização da empresa

A AMF Safety Shoes, Lda. é uma empresa portuguesa que, desde 1999, se dedica à conceção, desenvolvimento e produção de calçado técnico de segurança. A sua missão consiste em oferecer a todos os trabalhadores as melhores soluções de calçado seguro em termos de conforto, proteção e tecnologia.



A Albano Miguel Fernandes, como era inicialmente designada, foi fundada com apenas 20 funcionários. Ao longo dos anos tornou-se uma das maiores produtoras europeias de calçado de segurança, passou a denominar-se AMF Safety Shoes e emprega atualmente mais de 100 pessoas.

O modelo de negócio da AMF assenta em duas vertentes complementares: por um lado, a produção *private label*, com grandes marcas internacionais de calçado de segurança a procurar a AMF para desenvolver as suas coleções; por outro, e mais recentemente, a conceção e o fabrico de calçado de marca própria - a TOWORKFOR - que é o principal driver da estratégia de comércio online da empresa. Por esse motivo, e para efeitos do presente Caso de Estudo, será principalmente abordada a estratégia de e-commerce adotada pela empresa em relação à sua marca TOWORKFOR.

A AMF Safety Shoes, enquanto empresa, produz todos os componentes que são relativos à TOWORKFOR, podendo ser entendida quase como um *hub* criativo, que aposta fortemente em tecnologia e desenvolvimento, e que detém a capacidade técnica necessária para que se desenvolvam as melhores soluções de calçado técnico.



O grande fator diferenciador da TOWORKFOR face à concorrência do setor do calçado de segurança é a sua atitude, ousadia e cultura de arriscar, sem descuidar a qualidade e o conforto dos seus produtos. A elevada qualidade é, por isso, um pressuposto do

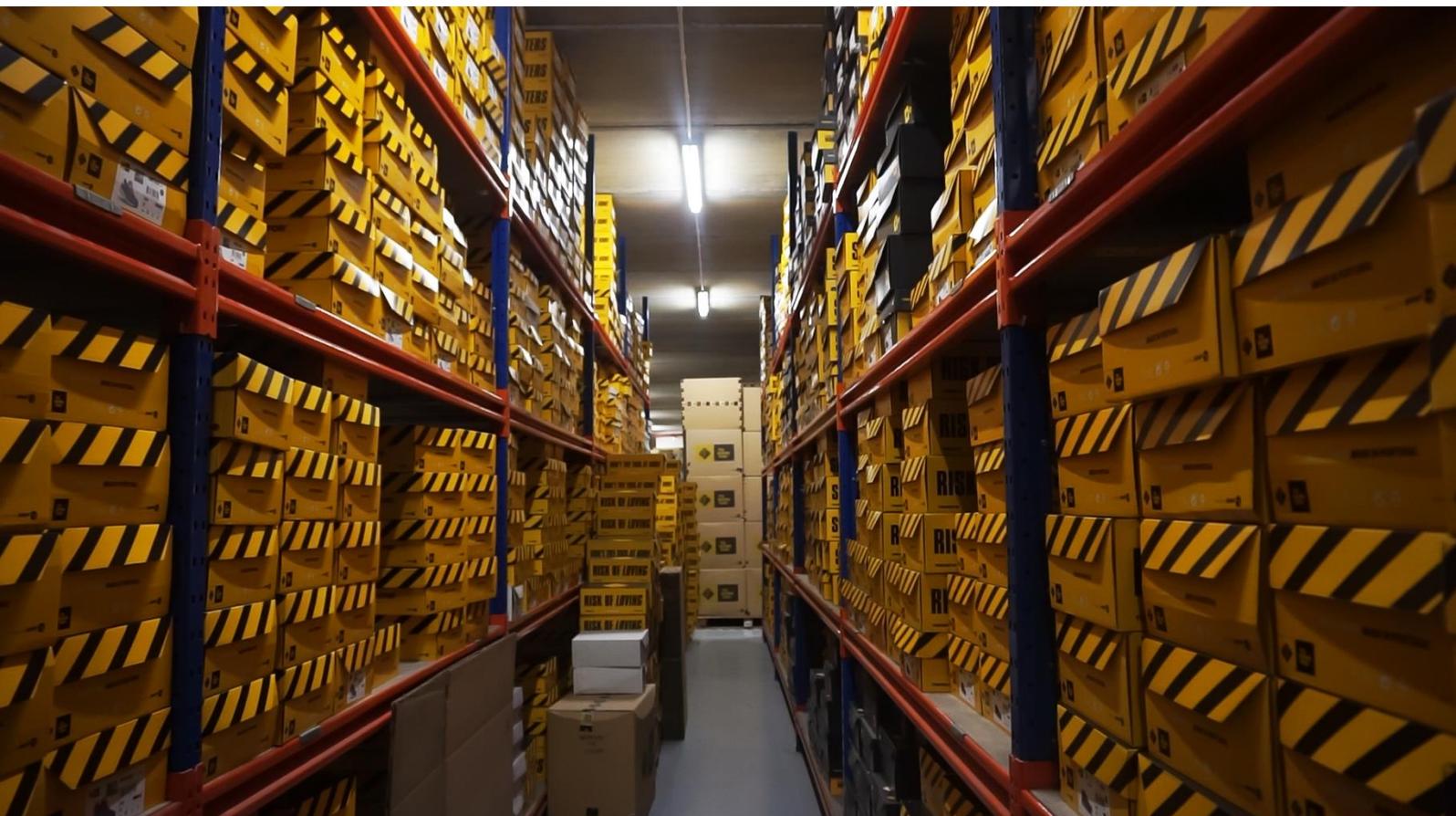
qual a empresa não abdica, mas nos últimos anos muitos esforços têm sido colocados em otimizar outros aspetos intangíveis em torno da marca, como sejam a criatividade e a ousadia, como já referidos.

Neste contexto, o comércio online - com toda a revisão e adaptação do marketing mix que pressupõe - criou as condições perfeitas para a empresa "dar largas à imaginação" e apostar numa nova forma de comunicar e promover a sua marca, sem colidir com os seus concorrentes para a marca TOWORKFOR (que poderão ser também os seus clientes de *private label*).

### 3. Adoção do comércio online

A AMF adotou o e-commerce como canal de venda complementar há mais de 7 anos, mais especificamente em 2015. Contudo, em 2020, como aconteceu na generalidade das empresas, a transformação e a inovação digitais decorrentes da pandemia COVID-19 vieram impulsionar

o crescimento exponencial deste modelo de negócio, brindo espaço para novas abordagens, novos posicionamentos e novas formas de atuação, a nível nacional e internacional.



De facto, é inegável que a pandemia teve um efeito positivo no desenvolvimento do e-commerce da AMF/TOWORKFOR levando à resposta e procura de novas soluções, quer de cariz técnico (aplicado ao calçado), quer de cariz comunicacional (aplicado à promoção dos novos produtos). O facto do fornecimento das matérias-primas para produção dos seus equipamentos de proteção individual (sapatilhas, botas e sapatos de segurança) estar condicionado juntamente com a crescente procura por novas soluções de proteção individual, permitiu à empresa criar novos produtos, como as socas hospitalares e as máscaras de proteção individual, promovendo o alargamento da gama de produtos de marca própria fabricados e comercializados pela AMF. Estas mudanças, apesar de iniciadas durante a pandemia, tiveram efeitos práticos permanentes, tendo sido decisivas para a definição da estratégia de futuro da marca TOWORKFOR. Relativamente às vendas e ao volume de faturação, apesar de ter havido uma grande redução no volume de vendas nos canais B2B, no caso dos canais B2C/D2C, a empresa verificou até um aumento significativo na procura pelos seus produtos.

### 3.1. Motivação

Devido à alteração dos hábitos de consumo dos clientes, o crescimento da cultura digital e, também, a evolução das tecnologias, a AMF sentiu a necessidade de adaptar o seu modelo negócio aos canais digitais, por forma a tirar proveito das vantagens por estes potenciadas. Assim, e de entre os principais motivos para a adoção do e-commerce na AMF, Orlando Andrade, diretor de marketing da empresa, destaca:

- Alargamento da sua presença de mercado internacional, sobretudo, no europeu, levando ao crescimento do negócio da empresa;
- Aumento da notoriedade da marca, potenciando o crescimento das vendas online, mas também a procura da marca nos diversos espaços físicos (lojas) e através dos seus vários distribuidores internacionais;
- Potencial de crescimento futuro, o que, conseqüentemente, levará ao investimento em novos e melhores produtos;
- Comodidade para os clientes, visto que a loja online traz um conforto e praticidade no processo de compra para seus clientes.

### 3.2. Problemas/desafios

O diretor de marketing da TOWORKFOR faz questão e reforçar que, apesar das vantagens inerentes ao e-commerce e das oportunidades que o mesmo potencia, existem também diversos problemas e desafios que é necessário ultrapassar para se ser bem-sucedido, nomeadamente:

- Explorar novos mercados nos quais a marca ainda não tem presença nem notoriedade;
- Usar eficazmente os diversos canais de comunicação que têm à disposição, desde as redes sociais, a Google Ads, email-marketing (newsletter), entre outros, sem que haja atropelo nas mensagens veiculadas;
- Garantir que a experiência dos consumidores na loja online seja a melhor possível, para aumentar o nível de satisfação e a probabilidade de retenção;
- Oferecer um serviço de entrega rápido, eficaz e confiável;
- Obter um melhor rácio entre visitas/vendas, atraindo eficazmente o maior número possível de visitantes;
- Transformar compradores pontuais em clientes fiéis, conquistando a confiança dos consumidores.

A resposta a estes desafios exige um exercício aprofundado de reflexão sobre o marketing mix da empresa, que pode e deve ser abordado e respondido por uma equipa constituída por elementos dos vários departamentos da empresa, fazendo com que todas as etapas - da conceção à distribuição - estejam devidamente representadas e consideradas. Só assim será possível aumentar o potencial de sucesso.

Mais ainda, sendo a AMF uma empresa desde sempre maioritariamente orientada aos seus distribuidores, a empresa teve receio de que os seus revendedores vissem a sua nova loja online da TOWORKFOR como uma eventual concorrente direta ao seu negócio, um receio que ainda hoje persiste apesar dos esforços da empresa em desmistificar este pensamento. Segundo Orlando Andrade, diretor de marketing da TOWORKFOR, o seu objetivo e da sua equipa é aproveitar todos os canais ao dispor da empresa para gerar o máximo de notoriedade e visibilidade para a marca TOWORKFOR, independentemente do cliente final. Refere ainda que, se os clientes encontrarem os sapatos de segurança da TOWORKFOR através do e-commerce próprio da marca e, posteriormente, os adquirirem na loja física de um dos seus distribuidores, o seu objetivo terá sido alcançado com sucesso visto que a compra terá sido efetuada. Com este mindset, em que a criação de notoriedade e visibilidade para a marca se sobrepõem, enquanto objetivo primordial, à venda propriamente dita, estaremos sempre perante uma *win-win situation*, porque o negócio - e o conseqüente lucro - surgirá independentemente do canal de venda.



Além dos problemas associados à possível concorrência sentida pelos seus distribuidores, as características específicas do público-alvo da TOWORKFOR também constituem por si mesmas, um grande desafio à comercialização online deste tipo de produto. Concretamente, o facto do público-alvo ser maioritariamente constituído por pessoas de uma faixa etária mais elevada faz com que este seja mais relutante aos processos de compra e venda online (estão mais habituados à venda em loja física, suportada pelo acompanhamento de um vendedor experiente), a que se soma o facto de a característica mais diferenciadora e privilegiada no momento da compra - o conforto - ser impossível de ser validada em contexto online por não haver margem à experimentação, são dois grandes entraves ao crescimento do e-commerce neste segmento de negócio. Para contornar e ultrapassar estes desafios, a AMF estudou, desenvolveu e implementou uma política de "troca fácil", permitindo ao cliente trocar por outro tamanho ou modelo o seu calçado de segurança, sem custos adicionais e sem ter de sair de casa. Mais ainda, a empresa oferece os custos com os portes em todas as compras efetuadas na plataforma de e-commerce da TOWORKFOR, o que se mostra eficaz no que diz respeito a incentivar o cliente a finalizar a compra mesmo em cenário de provável troca futura.

### 3.3. Solução/modelo de comércio online

Em termos de modelo de negócio geral da AMF e, conseqüentemente, da TOWORKFOR, este baseia-se num sistema de distribuição Business-to-Business (B2B) através de uma rede de parceiros especializados no setor do equipamento de proteção individual. Assim, inicialmente, a comercialização dos produtos da AMF não estava prevista para o consumidor final (ou seja, num modelo Business-to-Consumer - B2C). Contudo, a criação de uma loja online foi, simultaneamente, causa e consequência de uma nova perspetiva sobre o negócio, desta feita centrada num segmento pouco explorado neste setor da indústria do calçado de segurança (o cliente final), mas também como uma forma de apresentar e dar a conhecer modelos que, por vezes, não estão nas lojas físicas dos distribuidores (alimentando, assim, a atividade de inovação da empresa).

Esta aposta no comércio eletrónico teve ainda um impacto muito positivo na forma como a empresa se relaciona com os seus clientes. Apesar das interações com o consumidor, através do comércio eletrónico, serem mais esporádicas e descontinuadas do que com os distribuidores, estes relacionamentos também se mostram mais fáceis, acessíveis e

dinâmicos quando realizados na internet, levando à comercialização dos mais variados tipos de produtos e serviços.

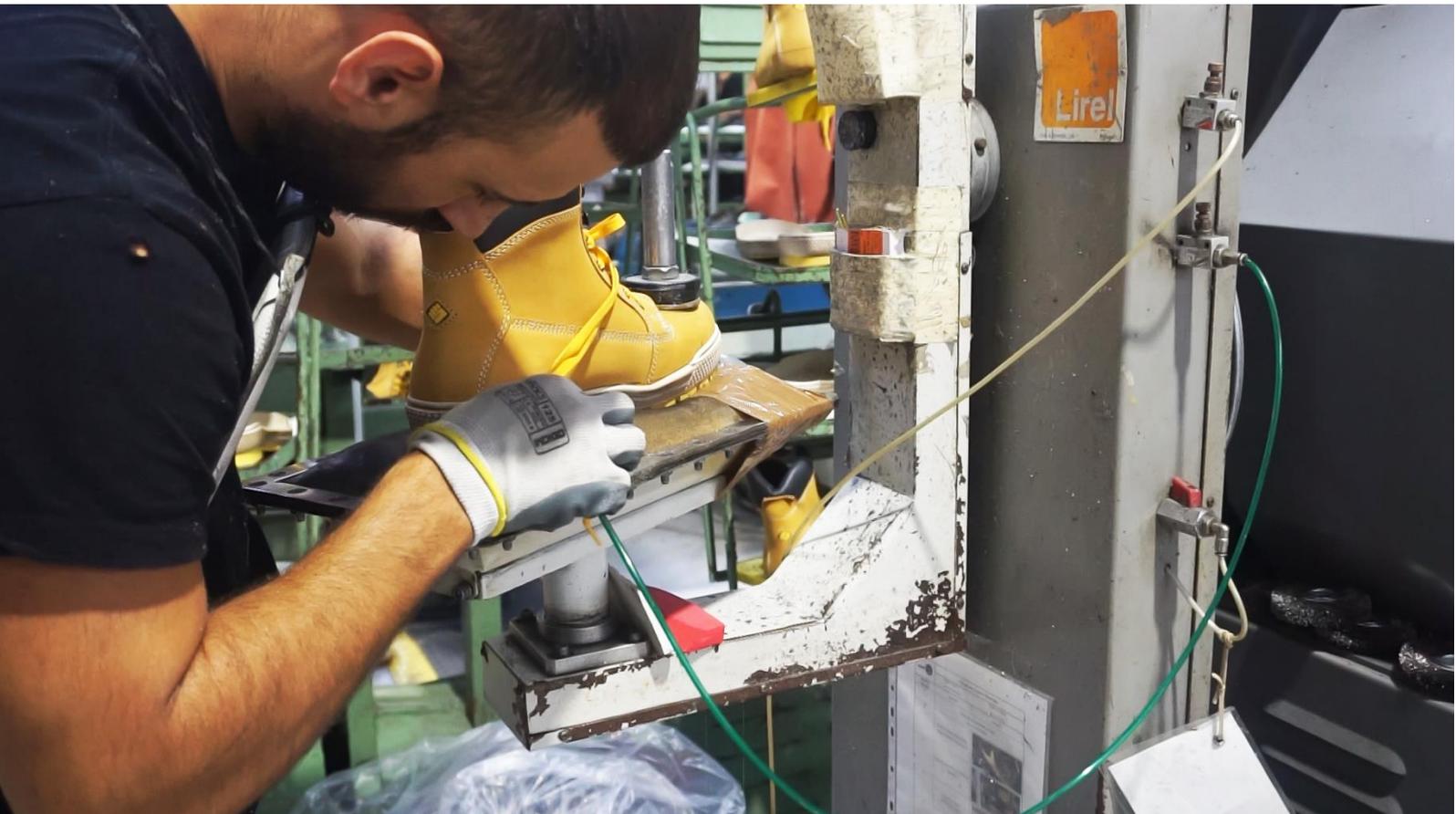
No que toca aos meios de marketing online utilizados pela AMF Safety Shoes, destacam-se a utilização de publicidade em motores de busca (como o Google), SEO, e-mail e SMS de marketing, marketing nas redes sociais e junto de afiliados. Estas estratégias, combinadas num plano estratégico que é revisitado anualmente levaram a uma maior visibilidade da marca com efeitos positivos, não apenas nos canais online, mas também nos canais de venda físicos, impactando, por isso, os próprios distribuidores.

#### 3.4. Processo de implementação e estratégia

A fase inicial de implementação do e-commerce é crucial para o sucesso do comércio online de uma empresa, deste modo deve ser tida em grande atenção e conduzida com cuidado. A experiência do cliente deve ser a melhor possível por forma a viabilizar uma jornada de compra rápida e intuitiva, e que leve ao seu regresso. Os dois fatores fundamentais que devem direcionar este processo são a escolha da plataforma de e-commerce a utilizar e a agência / +parceira tecnológica que apoiará na implementação do conceito de loja digital desenvolvido.

Segundo Orlando Andrade, a AMF ainda hoje se debate sobre os aspetos relacionados com a visão que pretendem para a implementação e concretização da plataforma de vendas online. Se por um lado, a empresa decidiu investir bastante na formação da sua equipa de marketing no sentido de dominar internamente todas as ferramentas de marketing e promoção referidas anteriormente, desde SEO, Google Ads, redes sociais (Facebook Ads), email de marketing (newsletter), etc. Por outro lado, a subcontratação de empresas e profissionais especializados nesta área é tentadora pelo facto de darem garantias de resultados rápidos e em grande escala. De qualquer forma, segundo o diretor de marketing da TOWORKFOR, estando esta área em constante evolução e desenvolvimento, o investimento na formação e a busca constante pela atualização leva a uma aposta contínua e persistente por parte da empresa, independentemente do caminho que se possa escolher. Tal significa que, mesmo num cenário de parceria com empresa tecnológica para operacionalização e gestão da loja online, a equipa interna da empresa deve sempre atualizar os seus conhecimentos e as suas competências no que toca às diferentes áreas do comércio online. Tal dota a empresa de conhecimento crítico, poder negocial e capacidade para contribuir positivamente para desenvolvimentos futuros da própria plataforma.

Além disso, a empresa preza a inovação na hora e formas de chegar aos consumidores, com novas ferramentas para analisar os resultados, comunicar as novidades e mostrar os seus produtos. Manter uma pesquisa constante, estando atento às novidades e tendências, ajuda largamente na evolução, comunicação e consequente venda de mais produtos, tal como aponta o diretor de marketing da TOWORKFOR.



### 3.5. Resultados

Para Orlando Andrade o investimento inicial na criação e implementação da plataforma de vendas online foi “considerável”, na ordem dos 100 mil euros num período concentrado de 8 meses. Contudo, esclarece o diretor de marketing da AMF, esse investimento deve ser analisado à luz do retorno que produziu ou que se espera que venha a produzir; no caso da AMF, este investimento foi responsável pelo aumento significativo das vendas (não esquecendo que se trata de soluções de marca própria, nas quais a empresa tem maiores margens e maior grau de liberdade no design, materiais, etc.), tendo apresentado um retorno total do valor investido num prazo de 2 meses após arranque do funcionamento.

A implementação da plataforma de vendas online permitiu, ainda, à AMF - através da TOWORKFOR - a expansão do seu negócio e o crescimento para mercados como o da Espanha, Inglaterra e França em larga escala, e destacando-se ainda as vendas pontuais, mas com crescimento contínuo, que são realizadas para países como a Alemanha, Grécia, Polónia, Irlanda e Reino Unido, onde a empresa pretende brevemente ter uma quota de mercado com representatividade.

Em 2021, as vendas através da plataforma online da TOWORKFOR representaram cerca de 550 mil euros, validando assim a convicção de que a loja de vendas online da TOWORKFOR representa um excelente canal de distribuição dos seus produtos, estando ao nível de um dos seus distribuidores "físicos" em termos de escoamento de produto.

No horizonte de 5 anos, o Diretor de Marketing da AMF pretende aumentar as vendas online em 50%, focando especialmente o mercado internacional, ultrapassando a barreira de 1 milhão de euros de vendas online até 2027.

Interessa ainda referir que, em termos de distribuição das vendas online e ainda no ano de 2021, cerca de 80% do volume de negócios ocorreu nos mercados internacionais.

#### 4. Boas práticas

Devido ao consecutivo crescimento - que, ao que tudo indica, não deverá abrandar nos próximos anos - o comércio eletrónico tem atraído a atenção de muitas empresas, sobretudo PME. Torna-se, assim, fundamental antecipar dificuldades e aprender com quem já desbravou caminho no domínio do comércio eletrónico, adotando e implementando boas práticas estabelecidas.

Na ótica de Orlando Andrade, estas boas práticas deverão ter como objetivo último a melhoria da experiência do consumidor, por forma a evitar queixas e reclamações de clientes que optaram por adquirir produtos através de plataformas online. Deste modo, destacam-se as seguintes boas práticas:

- **Dedicar tempo e recursos ao desenvolvimento do conceito da loja online pretendida**, no sentido de garantir que esta será apelativa e fácil de navegar. A usabilidade é um dos fatores primordiais para a atração e retenção de consumidores.
- **Investigar e explorar o potencial das diversas ferramentas de marketing digital**, criando conteúdos relevantes para cada tipo de produto comercializado e alinhado com as características de cada público-alvo. Neste contexto, o marketing de conteúdo pode

ser um grande aliado nas ações de marketing digital, na medida em que permite criar mensagens únicas que podem facilmente ser associadas à marca / ao produto.

- **Implementar uma boa política de entregas e logística** é essencial para oferecer uma boa experiência ao cliente. Garantir a entrega do produto de forma rápida, preferencialmente sem custos associados é um dos pontos cruciais para garantir a satisfação do cliente. No caso concreto da TOWORKFOR, e fazendo uso da extensa rede de distribuidores da AMF, a empresa garante que os seus produtos são entregues no prazo de, em média, 24 a 48 horas.
- **Uniformizar os materiais de entrega** (como as caixas e que os produtos são embalados), por forma a garantir uma maior visibilidade, notoriedade e consequente identificação da marca, contribuindo para a sua diferenciação da concorrência.
- **Fornecer atendimento personalizado aos clientes** através dos distribuidores nos vários países de comercialização. Isto leva a que, embora haja uma pequena perda na margem de lucro da empresa, se melhore consideravelmente o atendimento, que é feito na língua materna de cada país, e a uma redução no tempo de espera em caso de dúvidas/perguntas do cliente.
- **Analisar e otimizar continuamente os processos internos** por forma a garantir a adequação da equipa ao volume de interações e encomendas online. É importante procurar soluções que contribuam, em termos de recursos humanos, para amenizar os riscos de atrasos nas entregas e não impactar na logística da loja virtual, evitando comprometer a eficiência e o cumprimento dos prazos acordados.



## 5. Conclusão

Em 2021, 40% dos indivíduos reportaram ter efetuado compras online nos três meses anteriores à realização do estudo "O Comércio Eletrónico em Portugal e na União Europeia". A pandemia da Covid-19, associada aos sucessivos confinamentos, é apontada como o maior motor / impulsionador do comércio nos últimos anos, sendo claramente indutora da alteração dos hábitos de consumo das mais diversas franjas populacionais.

Não espanta, por isso, que cada vez mais empresas - sobretudo PME - se esforcem por estar presentes no universo online, o que não significa que sejam bem sucedidas. Por este motivo, a análise, compreensão e interpretação de um caso de estudo como o da empresa AMF - que opera num segmento de negócio claramente tradicional e em que a experimentação do produto era, até hoje, considerada crítica para a concretização da venda / compra - se torna tão relevante, principalmente para empresas de cariz industrial.

Tal como referido previamente, a AMF Safety Shoes adotou o comércio online em 2015, usando para o efeito uma plataforma de vendas própria na internet. Apesar dos diversos desafios associados à comercialização de calçado de segurança - como a tipologia de clientes, o perfil do público-alvo e a concorrência com os distribuidores da marca - o sucesso tem marcado o percurso da adoção do comércio eletrónico da empresa. Este percurso de sucesso foi distinguido em 2021, ano em que a loja online TOWORKFOR foi considerada "E-Commerce do Ano em Vestuário e Calçado", sendo distinguida com Ouro e Prata nas categorias de Melhor Serviço Pós-venda e Melhor Explicação do Produto, tendo ainda arrecadado mais dois prémios na 1ª edição do Portugal E-Commerce Awards.

De facto, a aposta por parte da AMF Safety Shoes no comércio online foi extremamente positiva ao nível da ampliação do seu negócio, tendo sido especialmente benéfica ao nível da expansão da marca para mercados internacionais. Especificamente, e graças à evolução do seu modelo de negócio e conseqüente adoção do e-commerce, a AMF Safety Shoes reforçou a sua presença alargada na Europa e entrou recentemente nos mercados norte e sul-americano, o que se traduz numa efetiva presença global em 35 mercados, através da marca TOWORKFOR.

Em suma, os desafios para a implementação do comércio online são diversos, contudo os resultados e benefícios para as marcas somam-se na mesma proporção levando a que, cada vez mais, este segmento de negócio atraia mais os empreendedores.