



CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

ALAMEDA TURQUESA

Digital à nascença, global desde sempre

Caso

Referência nº

Este caso foi preparado por Susana Costa e Silva (Católica Porto Business School). O estudo de caso foi desenvolvido para ser usado como base de discussão em aula e não procura ilustrar nenhuma situação de melhores ou piores práticas de gestão.

©2019, Católica Porto Business School. Esta publicação não pode ser totalmente nem parcialmente copiada, arquivada, transmitida, reproduzida ou distribuída, qualquer que seja a forma, sem a autorização do detentor dos direitos.

Alameda Turquesa: digital à nasceça, global desde sempre

Susana Costa e Silva, professora associada na CPBS, investigadora em marketing

Resumo:

A criação de marcas de calçado é, em muito, o resultado de um esforço de inovação e modernização que se tem feito sentir neste setor de há cerca de quatro décadas para cá, e esteve na base de uma aposta, não apenas em competências técnicas, relacionadas com a produção de sapatos, como também em competências ligadas ao marketing e à gestão de marca. Em resultado desta mudança de paradigma, foram lançadas cerca de duas centenas e meio de marcas desde 2010 até ao início deste ano. Algumas destas marcas consubstanciam propostas de valor altamente desenvolvidas, com mobilização de conhecimentos na área do digital, seja em termos de comunicação, seja em termos de vendas. Um bom exemplo destas propostas é a marca Alameda Turquesa, um negócio familiar que já nasceu digital e que tem primado pelo crescimento, com uma presença digital global e cujas vendas se verificam em mais de 30 países. O negócio nasceu há 5 anos e parece crescer a olhos vistos, com uma expansão, não apenas geográfica – muito assente no paradigma do digital – mas também em termos de produtos – extensão das linhas existentes e alargamento das linhas de forma a incluir, já não apenas calçado, como também joias e acessórios, carteiras e até vestuário.

O objetivo deste estudo de caso é conhecer em detalhe a forma como este negócio, em 4 anos conseguiu duplicar as vendas, tendo por base uma política de marca forte, uma estratégia de comunicação on-line requintada e uma atuação ao nível de vendas sofisticada. Muito do sucesso da marca está vertido em impressões de media e numa boa mobilização de competências ao nível do marketing de influências.

Palavras-chave: marketing digital, e-commerce, marketing de influência, marketing internacional, calçado, Portugal

Alameda Turquesa é uma marca de calçado e acessórios, criada em 2015, por Ana Domingues e Carolina Santos, mãe e filha, cuja imagem de marca começou por assentar no uso de elementos coloridos em cada produto. Tudo começou com as pulseiras “cheias de cores e com pompons” que Ana fazia para as filhas e que Carolina partilhou no seu *blog* The French Fries. Em resposta aos vários pedidos recebidos, decidiram aventurar-se no negócio apenas no canal online: as peças, são criadas pela mãe, já com experiência no sector do calçado, e, tal como as pulseiras, destacam-se pela existência de pompons e de muita cor. Carolina, com formação em

arquitetura, assume-se como responsável pelo marketing da empresa, acabando também por ser a responsável pela internacionalização da marca através do digital. Volvidos cinco anos, a marca continua a crescer em vendas, a multiplicar o número de *free media* e de seguidores, sobretudo no Instagram (onde conta com mais de 206 mil) e a obter o reconhecimento dos *decision makers* do setor. A revista Footwear colocou a Alameda Turquesa na lista das suas *rising stars* em 2018, sobretudo devido ao reconhecimento da qualidade do design dos produtos da marca que, tendo começado nos pompons e avançado para as sandálias, se estende agora às *mules*, aos *sneakers* e botins, sem esquecer as carteiras, objeto de identificação social da mulher. Em entrevista ao Diário de Notícias em 2016, Carolina disse: “foi tudo muito rápido e foi tudo acontecendo (...), conosco é tudo espontâneo e orgânico”. E acrescentou ainda “nunca procurámos o sucesso voluntariamente, foi ele que veio ao nosso encontro”.

Como se explica este sucesso da marca que se estende há praticamente cinco anos? E que *benchmarks* daqui se poderão retirar que funcionem como ideias inspiradoras para outras empresas desta natureza?

Como tudo começou?

Carolina Santos é autora do *blog* The French Fries, criado em 2013 (ver Figura 1). Na altura em que a marca foi lançada tinha já milhares de seguidores. Com o crescente aumento de seguidores do *blog* e redes sociais – nomeadamente o Facebook (atualmente com mais de 43 mil seguidores), num espaço de dois anos, Carolina começou a trabalhar em parceria com diversas marcas internacionais - como a Avène, Montblanc, Marc Jacobs, Coach, Clazedonia, ou Vestiaire Collective (plataforma de roupa de luxo em segunda mão) - e tornou-se embaixadora digital da Tous em Portugal. Foi também a primeira influenciadora portuguesa a assinar com a Pantene – na iniciativa da marca “Cabelos Pantene” – por dois anos seguidos, iniciativa através da qual realizou o seu primeiro anúncio de televisão, em 2016, marcando presença com regularidade também na imprensa, quer nacional quer internacional.



Figura 1 – Carolina Santos usando pulseiras da coleção de Outono da Tous, em foto no blog The French Fries de 23 de Outubro de 2017.

Referir este percurso profissional torna-se relevante porque é em 2014, um ano depois da criação do *blog*, que Carolina publica uma pulseira que a mãe Ana desenhou. Em resposta às diversas partilhas e comentários, de seguidores, que recebeu a questionar a marca, as duas decidiram aventurar-se num negócio de pequena escala, com uma loja na rede social Facebook e uma conta no Instagram, e que de início vendia apenas sandálias (ver Figura 2).



Figura 2 – Lançamento das primeiras sandálias da Alameda Turquesa em foto no blog The French Fries de 9 Julho 2015.

“Foi tudo muito rápido e foi tudo acontecendo”, diz, aludindo às inúmeras mensagens que recebeu de seguidoras a questionar a marca dos acessórios e à partilha das fotografias dos acessórios, que se tornaram virais. “Nesse mesmo dia criámos uma página de Facebook e mais tarde Instagram e começou a Alameda Turquesa”, resume Carolina em entrevista à Life & Style Moda: “Os pompons da Alameda Turquesa estão nos pés de Anna dello Russo ou Chiara Ferragni”, em 16 de setembro de 2016. De facto, o momento de viragem deu-se quando na Vogue Japão, Anna dello Russo, apareceu numa publicação com um colar Alameda Turquesa. Porém, foram as sandálias rasas de tiras cruzadas, com pompons coloridos, que deram notoriedade às criações da dupla. Consideradas o ícone da marca, criadas à imagem das pulseiras, as primeiras sandálias da Alameda Turquesa, em colaboração com o *blog* The French Fries, foram publicadas em Junho de 2015. A publicidade gerada por esta publicação levou à venda de 500 pares deste modelo (a cerca de 200€ o par) em todo o mundo. Desde a sua criação a marca não só garantiu sempre rentabilidade desde o primeiro dia, como conseguiu estar sempre acima do breakeven e duplicar as vendas.

Segmentação, targeting e posicionamento

Desde a génese da ideia que se pretendia trabalhar o calçado como exclusivo e, neste sentido, como objeto de luxo, de qualidade superior, com preços médios altos e a rondar os 300 euros. Trata-se assim, desde o início, de um conceito dirigido a um target de classe alta, à procura de uma oferta diferenciadora e com carácter, mas bastante inovador e jovem, que navega no mundo digital com uma naturalidade espontânea, e que faz deste canal o meio privilegiado para se exprimir, seja obtendo informação, mudando atitudes, ou mesmo agindo. E foi na facilidade de comprar on-line que a marca decidiu apostar para melhor ir ao encontro desta nova geração.

Já a diferenciação é feita pela qualidade: os artigos são 100% produzidos em Portugal, primando pela qualidade da manufatura. Este aspeto é garantido pela experiência anterior de Ana neste setor, o que permite que a marca trabalhe apenas com produtores qualificados e capazes de garantir a qualidade e o rigor que a marca elegeram como fatores diferenciadores. Aos

sapatos são aplicadas pedras semipreciosas, bordados, corações de Viana e muitos outros detalhes que podem levar cerca de quatro horas a aplicar (manualmente). E mesmo os pompons, são vistos como muito mais do que apenas uma bola redonda, decorativa; o pompom é, antes, um pormenor decisivo na aparência dos produtos, uma imagem de marca. Todo o processo produtivo é acompanhado e controlado por Ana que garante a qualidade e o detalhe que estão na base do posicionamento premium, sendo que nenhuma das fases do *customer journey* (Lemon & Verhoef, 2016), desde a colocação da encomenda ao *follow up* da mesma e respetiva avaliação, passando pelo contato com os media e respostas às questões dos clientes prospetivos, fazem parte da preocupação da marca. Em relação a esta, mãe e filha sempre defenderam uma identidade forte e com fortes associações a diversão, alegria, estilo e design, mas sem perder o ADN do rigor e qualidade do saber-fazer. A ideia subjacente é a de que deve haver uma alma em tudo o que rodeia a Alameda Turquesa, desde as matérias-primas aos produtos finais, e a qual deve inspirar tudo o que se faz: as relações que se estabelecem, as conversas que se iniciam, as viagens que se fazem, as experiências em que se embarca...

A proposta de valor

Os modelos são desenhados por Ana Domingues, que faz as combinações de cores, materiais e texturas (ver Figura 3). Mãe e filha asseguram o processo criativo desde o traço inicial do desenho ao sapato final. Em entrevista ao Público em 18/8/2017, Carolina explicava: “Na Alameda Turquesa, “mais é mais” com berloques e pompons. (...) São 100% produzidos em Portugal. Os modelos são desenhados pela minha mãe e é ela que faz as combinações de cores, materiais, texturas”, explicou Carolina, elogiando a qualidade da manufatura portuguesa de calçado, um setor onde o efeito de país de origem nacional é já um valor acrescentado para qualquer marca nacional.

A marca optou assim por se posicionar num segmento *premium*, em que cada produto, sejam sandálias ou malas de senhora, é feito à mão, numa fábrica do Norte de Portugal, e necessitando, em média, de quatro a cinco horas de trabalho. Os preços das peças situam-se entre os 100€ e 600€.



Figura 3- Sandálias Capsule Collection em foto no blog The French Fries, de 2 de Agosto de 2015.

As peças que melhor representam a Alameda Turquesa continuam a ser as sandálias coloridas, na medida em que a identidade da marca se definiu pelo elemento de diversão, patente em cada par. Nas palavras de Carolina, os sapatos Alameda Turquesa são aqueles que “mudam completamente o [conjunto] que se está a vestir”. Mais do que cingir-se a peças com berloque e pompons, “a nossa marca vai sempre incidir nos pormenores, e sempre em alguma coisa diferente”, resume em entrevista ao Público a 18/8/2017. E disso é bom exemplo o recente sucesso das carteiras com pérolas, tendo já a marca pontuado os detalhes dos seus produtos com conchas e com lenços, para além dos berloques e das contas. E estes elementos identificativos aparecem transversalmente às linhas entretanto adicionadas e que neste momento, para além dos icónicos e calçado, se estendem à linha para noivas, joias e acessórios, carteiras e até, mais recentemente, vestuário (ainda que a começar).

A comunicação

De referir que o diferencial na proposta de valor desta marca, independentemente do seu design, e da sua confeção quase artesanal, assenta na comunicação através das redes sociais, que se apresentam como uma verdadeira ferramenta de marketing. As partilhas das fotografias das sandálias tornaram-se num sucesso entre as *bloggers* e, em poucos

meses, são publicadas nos pés e nas mãos da já cliente Anna dello Russo (ver Figura 4) e, por conseguinte, surgem em editoriais internacionais de moda, como na Vogue Japão, a que se seguiram múltiplas inserções de *free media* em várias revistas de moda em todo o mundo, de que se destacam as seguintes revistas: Elle, Buro 24/7, Glamour, InStyle, Harper's Bazar e Cosmopolitan.



Figura 4 – Anna dello Russo – publicações com colares da Alameda Tuequesa, em Novembro de 2016.

Em 2016 ainda foi anunciada a *capsule collection* com a famosa *blogger* Chiara Ferragni (ver Figura 5). Esta parceria foi muito importante para a marca dado o reconhecimento de Chiara Ferragni como um ícone de *street style* por parte da maioria das revistas de moda internacionais, sobretudo depois da criação do multipremiado blog The Blond Salad, em 2009. Designer de Moda e autora da sua própria marca desde de 2014, a Chiara Ferragni Collection, a *blogger* tem presentemente mais de 12,7 milhões de seguidores no Instagram e já foi capa em mais de 50 revistas.

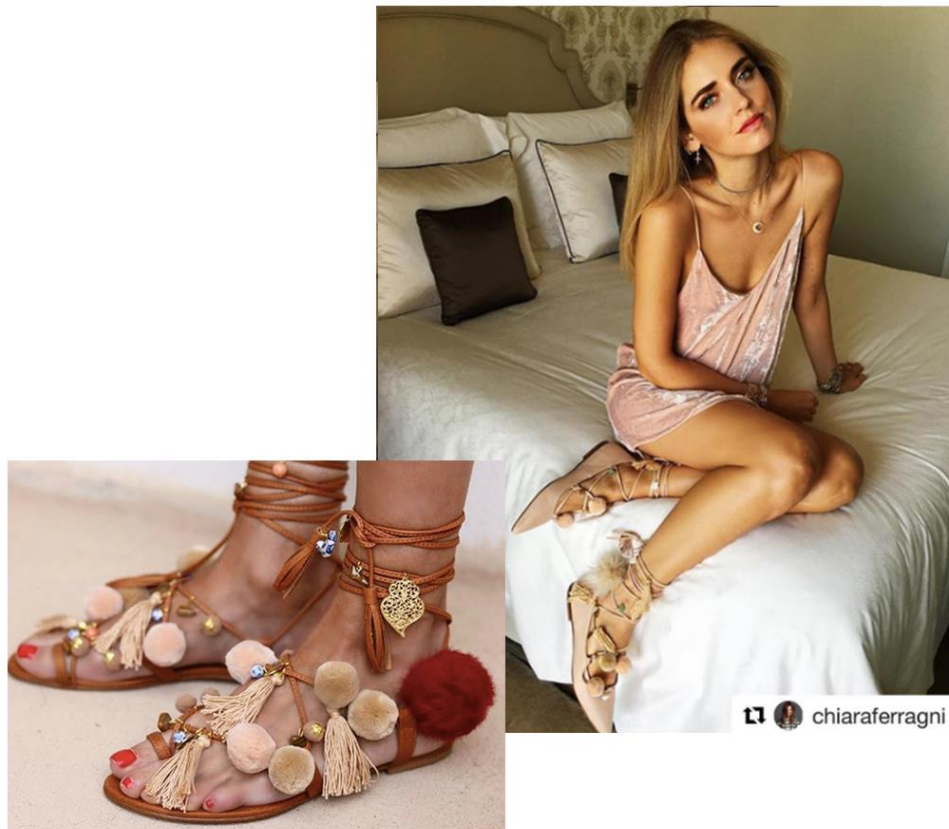


Figura 5 – Chiara Ferragni com os sapatos da *capsule collection* Alameda Turquesa no *blog* The Blonde Salad, em foto de 16 de Novembro de 2016.

Não há dúvidas que as redes sociais mudaram a forma como os consumidores se relacionam com as marcas, “eliminam as barreiras geográficas e demográficas, permitindo que as pessoas se interliguem e comuniquem, e que as empresas inovem através da colaboração. (...) o processo de compra pelo consumidor está a tornar-se mais social do que antes. Os consumidores estão a dar mais atenção aos seus círculos sociais quando tomam decisões” (Kotler et al. 2017: 39). Estes fatores, que podemos elencar numa categoria autonomizada dentro das políticas de marketing da insígnia – as parcerias –, foram cruciais para o crescimento tão exponencial da marca. O círculo de interações, trocas e partilhas nas redes sociais entre importantes e famosas influenciadoras, detentoras ou não de marcas, dinamizaram a promoção dos produtos, dando-os a conhecer a um número muito superior aos potenciais consumidores e/ou seguidores. Dificilmente este alcance seria, de outra forma, conseguido. E tudo isto sendo feito apenas por Carolina.

“Aconteceu tudo muito rápido”, recorda Carolina, em entrevista ao Público em 18/8/2019. “Normalmente as marcas têm uma fase – acho que é à volta de cinco anos – até serem conhecidas, até pessoas famosas começarem a usar, até terem interesse para saírem em editoriais”. A consistência na qualidade dos produtos e a interação com os clientes através das redes sociais – como o *Instagram* – são dois dos grandes trunfos na estratégia de crescimento da marca. “Tem sido muito positivo, porque temos tido o apoio das pessoas que gostam genuinamente de nós e que partilham as nossas coisas”, aponta Carolina. “Queremos continuar a crescer muito online”.

A gestão da marca

Os trunfos granjeados pela marca nos seus primeiros anos de vida aumentam ainda mais a responsabilidade de quem gere o marketing da marca. De facto, há que prestar atenção redobrada à forma de conduzir uma marca com um crescimento explosivo em termos de exposição mediática. É sabido que os “os clientes são um dos ativos mais valiosos de qualquer empresa”; no entanto, “o que acontece é que nem todos são igualmente interessantes”. “É importante saber dizer “não” a “contactos que às tantas [podem levar-nos], nem que não seja por mal, [a] fugir àquilo [em] que acreditamos”, explica a jovem *blogger* e empresária. “Tivemos de escolher cuidadosamente onde queríamos estar, onde é que nos queremos posicionar”, acrescenta.

Para a Alameda Turquesa, torna-se imprescindível manter a identidade da marca, focando-se nos valores que apresentam – como a estética e o design, ou o elevado know-how na manufatura de calçado de luxo. Alameda Turquesa é, sem dúvida, um nome português; todavia, o maior volume de encomendas é traduzido em exportações, com um número que ronda os 94%. A exportação é a forma de internacionalização mais utilizada por empresas de menor dimensão, e muito deste volume consegue-se, cada vez mais, através do canal on-line. Empresas como esta apresentam como grande vantagem a flexibilidade, a rapidez de reação, o aproveitamento de oportunidades de negócio e uma maior personalização nos contratos.

Relativamente a este tema, será sempre importante referir que Ana Domingues, fundadora da marca, tem vindo a trabalhar na indústria do calçado há mais de 20 anos. Esta experiência no sector parece ter desempenhado um papel essencial e auxiliado na tomada de decisões por

parte da empresa no seu processo de internacionalização. De realçar que este aspeto é comunicado, lado-a-lado com a origem da marca, que escolheu para nome, dois vocábulos em língua portuguesa: não só não existe qualquer pretensão em esconder a origem nacional, como há inclusivamente a intenção de a associar à imagem de marca já granjeada pelo calçado de origem portuguesa.

Os modos de entrada e os canais de distribuição

É sabido que as empresas podem optar por vários modos de entrada num mercado, desde a exportação à seleção das estratégias de distribuição mais complexas – passando por operações mais complexas como a criação de subsidiárias de vendas, por exemplo (Silva et al. 2018). A escolha de uma estratégia contempla várias necessidades que, por sua vez, podem incorporar diferentes níveis de risco. Alguns não se afiguram adequados para empresas desta natureza, como é o caso da criação de subsidiárias ou filiais. Outras, porém, apresentam-se como mais interessantes, de onde se destacam as vendas on-line (exportação, direta ou indireta). Determinar as estratégias mais adequadas pode ser um ponto fulcral no processo de internacionalização. No caso em questão, podemos observar uma exportação direta e indireta. De facto, a Alameda Turquesa vende hoje milhares de sapatos por ano, em mais de 35 países do mundo (do Dubai ao Qatar, dos EUA ao Reino Unido, da Polónia à Alemanha e Itália) usando primordialmente o canal digital, mas também, ainda que suplementarmente, o offline. A maioria das vendas dos produtos da Alameda Turquesa é realizada na loja *online* da própria marca. Contudo, também é possível encontrar os seus produtos noutras plataformas, tais como: The Blonde Salad (ver Figura 6), Polyvore, YOOX, Milan Style, ModaOperandi, etc. Para além disso, marcam também presença em lojas físicas como a Shopbop, Bloomingdale's ou Vestiaire Collective.

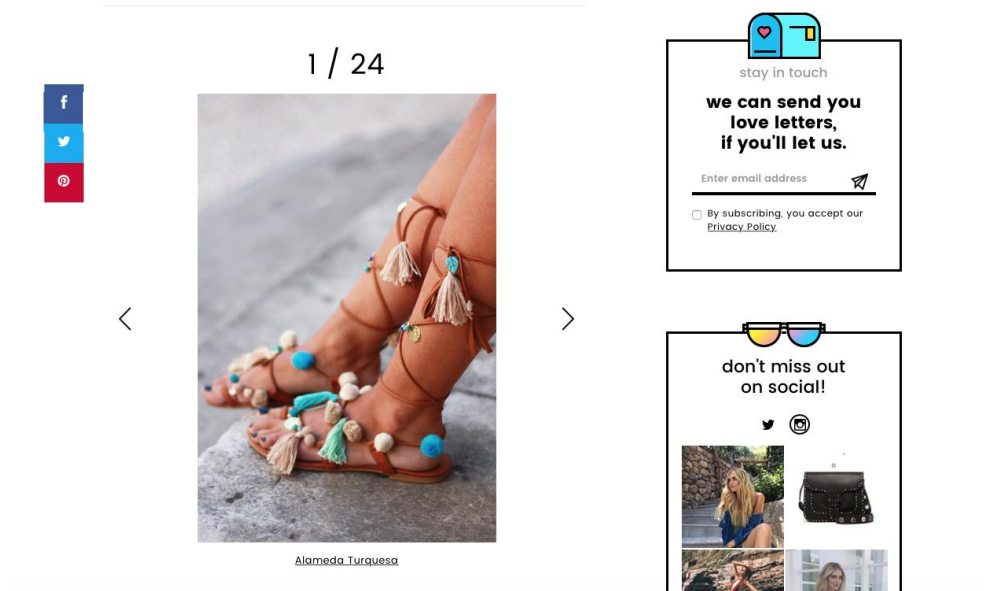


Figura 6 – Sandálias Santorini à venda no website TheBlondeSalad.com, em 13 de Junho de 2017.

Ao analisar os canais de distribuição efetivamente escolhidos pela marca, verifica-se a preferência por uma distribuição seletiva, o que se torna evidente, na medida em que esta empresa pretende manter o posicionamento num segmento *premium*, selecionando apenas um número restrito de canais de distribuição. O intuito desta estratégia é valorizar o produto. Nesse modelo, são escolhidos apenas intermediários que ofereçam as características desejadas e que se adequem ao público-alvo da marca. A marca trabalha, como se disse, o canal *online* de forma direta (*website* e aplicações) e indiretamente (têm parcerias como é o caso da loja de e-commerce de Chiara Ferragni). Não planeiam direta e intencionalmente uma presença física pois, consideram que já estão nas melhores boutiques de luxo de quarenta países – entre os quais, Itália, França, Alemanha, Reino Unido, Dubai, EUA, Qatar, Polónia – a par de insígnias como Christian Louboutin, Gucci, Dolce & Gabbana, Alaïa. Mas, como vimos, os seus produtos podem ser distribuídos em lojas de *griffe*.

Do ponto de vista da venda online, no *website* próprio da marca, a entrega é grátis para todo o mundo, através de parcerias com empresas de distribuição – como a DHL – e as devoluções não são possíveis, dado que cada sapato é confeccionado por encomenda (não é personalizável, porém);

este facto está explicitado na secção de compras/devoluções da plataforma, corroborado pelos termos e condições estabelecidos. No modo direto ainda é possível efetuar uma compra a partir das redes sociais, como no Instagram (Shop our Instagram) ou no Facebook.

Já no que diz respeito ao *mobile*, podemos dizer que alterou a maneira de comprar, da mesma forma que o Instagram alterou a maneira como descobrimos novas marcas e produtos. Até recentemente, para combinar os dois, os Instagrammers – utilizadores do Instagram – tinham que marcar as suas publicações com as contas do *designer*, usar *links* para os *posts* do *blog* ou usar *hashtags*. Porém, atualmente, os utilizadores do Instagram já podem comprar os produtos diretamente das publicações. Esta facilidade vem proporcionar mais visibilidade às marcas que usufruem desta aplicação como meio de comunicação e exposição, como é o caso da Alameda Turquesa.

Do ponto de vista estratégico, transformar o consumo numa experiência única é uma prática recorrente, tornando-se cada vez mais num desafio que as empresas se propõem a alcançar. Os consumidores estão mais exigentes e, por conseguinte, querem mais comodidade. Oferecer canais *online* para realizar compras e criar um relacionamento com o cliente já não é novidade; porém, considera-se um requisito que as marcas têm de garantir para sobreviver num mercado tão competitivo.

O preço

O preço é compatível com a qualidade e neste sentido é elevado, de forma a consubstanciar o exclusivo subjacente ao produto de luxo. A marca não faz promoções e o pagamento é feito aquando da encomenda. No que diz respeito ao preço, é de notar que pode existir alguma divergência de preços nos produtos da Alameda Turquesa entre os vários canais de distribuição *online*, o que pode originar um potencial conflito de canais. Ainda que esta contingência seja a característica da multiplicidade de canais, é importante que a empresa mantenha atenção a este aspeto, procurando alinhar políticas de vendas, de forma a que seja possível adotar o mesmo discurso em todos os canais, garantindo assim uma oferta mais ou menos uniforme que é o que se deseja de uma estratégia de internacionalização através de e-commerce (Silva et al. 2018).

Os desafios

Delimitar o público-alvo, ou tentar descrever a missão a que se propõe esta marca pode ser difícil. Na realidade, o que se pode observar é um produto lançado por um meio digital que promove a globalização instantânea e segue as influências do momento, focado no *design* de calçado. A Alameda Turquesa transportou, literalmente, o seu produto inicial - as pulseiras pompom - para os pés, apoiada por uma rede de contatos que a catapultou para os quatro cantos do mundo, sendo que rapidamente a procura excedeu a oferta. Pode parecer um sucesso instantâneo que se esvai da mesma forma que surgiu.

Porém, isto não significa, que a marca esteja condenada a um prazo de validade, como acontece com as *fashion trends*, lançadas durante as estações. Até porque as fundadoras através de coleções cada vez mais sofisticadas, têm conseguido provar serem capazes de manter o mesmo sucesso do início, sustentando-o cada vez mais em produtos (ver Figura 7) inovadores e com *design*, mesmo tendo depois de substituídos os emblemáticos pompons que estiveram na base da imagem de marca dos produtos.

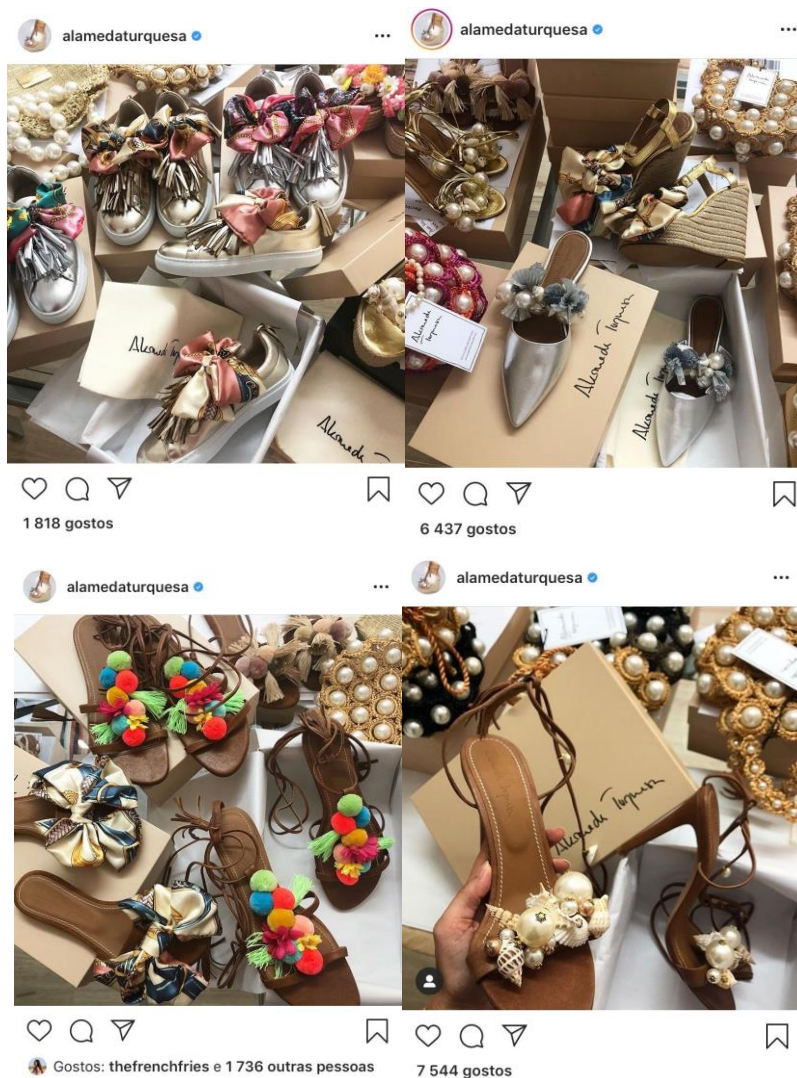


Figura 7 – Sneakers, mules, sandálias e carteiras da Alameda Turquesa, publicação no Instagram da marca 2019.

Para Carolina, o que distingue a marca Alameda Turquesa é o facto de ser eclética e de vender sapatos que parecem quase “joalheria”, pela forma como estão ornamentados. E faz parte da política de expansão da marca estender esta forma de atuar a produtos relacionados, cujo elemento comum continua a ser o target a quem se dirige e o seu serviço através dos meios digitais, quer para comunicar, quer para vender. Não há dúvida que na mobilização das ferramentas proporcionadas pelo digital, o uso de influenciadores se revelou crucial na motivação de compra. O grande desafio para as empresas que pretendam rever-se no exemplo da Alameda Turquesa passa, assim, por identificar quem poderá dar a cara pelas suas marcas e, depois de os encontrar, envolvê-los de forma a garantir que não se perde a mensagem que se pretende passar. Assim, convém distinguir

dois aspetos cruciais no marketing de influências: determinar o alcance do influenciador junto do nosso target e garantir o *engagement* que os levará a realçar natural e genuinamente os pontos fortes da marca, levando a que as pessoas não só vejam as suas atitudes alteradas, como também os seus comportamentos e acabem por comprar.

Uma vez que já se encontra aparentemente consolidada no mercado, a marca deve então refletir sobre o panorama atual e, a eventual adaptação do seu modelo de negócio, bem como obter informação acerca das oportunidades que pode valer a pena aproveitar, nomeadamente através de uma possível combinação do online com o offline. Assim poderá crescer, analisando oportunidades e, de igual modo, as ameaças, uma vez que estas devem ser encaradas com precaução - dado o dinamismo dos mercados e as suas frequentes alterações.

Todavia, uma coisa é certa, do sucesso da marca já ninguém tem dúvidas. E nesse sentido a Alameda Turquesa já é um estudo de caso.

Referências bibliográficas

- Almeida, F. (2019), "Influenciadores: negócio ou ilusão?", *Marketeer*, nº 276, Julho, pp.28-39.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Lencastre, P. et al. (2007), *O Livro da Marca*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Silva, S. C., Meneses, R. & Pinho, J. C. (2018), *Marketing Internacional: negócios à escala global*, Actual Editora, Alameda, Coimbra.
- Silva, S. (2019), Como ultrapassar as desvantagens associadas ao e-commerce, in *Jornal Económico online* de 29/4/2019, disponível em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/como-ultrapassar-as-desvantagens-associadas-ao-e-commerce-438372>, consultado em 31/8/2019.
- Silva, S. (2019b), Que desafios para a indústria do calçado, in *Jornal Económico online* de 16/9/2019.