



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Barreiras à adoção dos *marketplaces* B2C

A relutância das micro e pequenas empresas
Portuguesas (Região Norte) em vender na
Amazon

Maria Penha Correia de Matos

Católica Porto Business School
2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Barreiras à adoção dos *marketplaces* B2C

A relutância das micro e pequenas empresas
Portuguesas (Região Norte) em vender na
Amazon

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Maria Penha Correia de Matos

sob orientação de
Prof.^a Dr.^a Joana César Machado

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School
Maio 2019

Agradecimentos

Começo por agradecer à Prof.^a Dr.^a Joana César Machado, pelo acompanhamento ao longo dos últimos meses e críticas construtivas que asseguraram o rigor científico desta investigação;

Ao Dr. Nuno Soares, orientador do meu estágio na INOVA+, pelo tema proposto e pela oportunidade que me deu de ficar a conhecer mais sobre o “mundo” das consultoras;

À restante equipa da INOVA+, que me acolheu e proporcionou um estágio enriquecedor;

A todos os representantes das empresas entrevistadas para este trabalho, pela amabilidade e tempo dispensado para partilharem comigo o seu conhecimento e experiência;

A todos os meus amigos e ao Federico, pelas palavras de apoio e otimismo constante;

Por último, dirijo um agradecimento especial aos meus pais, que sempre me proporcionaram acesso a uma educação de excelência, um privilégio pelo qual lhes estarei eternamente agradecida.

Um capítulo que se fecha – e que venham os próximos!

Resumo

Esta investigação começou com um estágio curricular na consultora INOVA+. Em fevereiro de 2019, a INOVA+ lançou um novo serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon. Os baixos níveis de adoção de *marketplaces* entre as empresas Portuguesas e o facto de não terem sido encontrados estudos prévios sobre esta temática em Portugal motivaram a questão de investigação: *por que motivo as micro e pequenas empresas Portuguesas não vendem na Amazon?* O estudo de caso múltiplo foi a metodologia escolhida para recolher e analisar os dados. Através de entrevistas semiestruturadas a sete micro e pequenas empresas da Região Norte, e com base num modelo conceptual inspirado no modelo TOE de Tornatzky & Fleischer (1990), foi possível identificar sete barreiras tecnológicas, organizacionais e do ambiente que têm um impacto negativo na adoção do *marketplace* da Amazon. Esta investigação permite, pela primeira vez, uma compreensão aprofundada sobre a relutância das micro e pequenas empresas Portuguesas em vender na Amazon. A principal limitação do trabalho prende-se com a subjetividade do estudo de caso e o tamanho reduzido da amostra. Futuras investigações poderão utilizar o modelo conceptual proposto e testá-lo numa amostra mais numerosa e que inclua empresas de média dimensão e de diferentes regiões do país.

Palavras-chave: *marketplace*; Amazon; micro e pequenas empresas; Portugal

Abstract

This research began with a curricular internship at INOVA+. In February 2019, INOVA+ launched a new consulting service specialized in Amazon. The low levels of marketplaces adoption among Portuguese companies and the fact that there are no previous empirical studies on this subject in Portugal have motivated the research question: *why do Portuguese micro and small companies not sell on Amazon?* A multiple case study was the methodology chosen to collect and analyze the data. Through semi-structured interviews with seven micro and small companies in the Northern Region, and based on a conceptual model inspired by the Tornatzky & Fleischer's TOE model (1990), we identified seven technological, organizational and environmental barriers that have a negative impact on the adoption of the marketplace Amazon. This research allows, for the first time, an in-depth understanding of the reluctance of micro and small Portuguese companies to sell on Amazon. The main limitation of this work is the subjectivity related with case study methodology and the small sample size. Future investigations could use the proposed conceptual model and test it in a larger sample that includes medium-sized companies from different regions of the country.

Keywords: *marketplace; Amazon; micro and small companies; Portugal*

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução.....	19
1.1 Panorama em Portugal: comércio eletrónico, <i>marketplaces</i> e PMEs	20
1.2 Relevância da investigação	23
1.3 Estrutura do trabalho	25
Breve apresentação da empresa de estágio.....	27
2.1 INOVA+.....	27
2.2 Consultoria especializada no <i>marketplace</i> da Amazon.....	28
Revisão da literatura	30
3.1 Origem e definição do <i>marketplace</i>	30
3.2 Classificação dos <i>marketplaces</i>	37
3.2.1 Nível de internacionalização.....	38
3.2.2 Propriedade	38
3.2.3 Âmbito da indústria	39
3.2.4 Mecanismos de mercado	40
3.2.5 Tipo de produtos/serviços.....	40
3.2.6 Orientação do mercado.....	40
3.2.7 Estrutura das <i>fees</i>	41
3.2.8 Formas de negociação	41
3.4 Utilização dos <i>marketplaces</i> pelas PMEs	42
3.5 Vantagens da utilização dos <i>marketplaces</i> pelas PMEs.....	44
3.5.1 Redução dos custos de pesquisa	45
3.5.2 Acesso a novos mercados e compradores.....	45
3.5.3 Serviços de valor acrescentado	46
3.5.4. Oferta de produtos/serviços personalizados.....	46
3.5.5 Discriminação de preços.....	47
3.5.6. Informação constantemente atualizada	48
3.5.7 Simplificação dos processos da cadeia de distribuição.....	48
3.5.8 Aumento da segurança com os pagamentos eletrónicos.....	48
3.5.9 Redução dos custos de marketing.....	49
3.5.10 Maior conveniência	49

3.5.11	Redução dos custos de transação	49
3.5.12	Baixo investimento	50
3.5.13	Agregação de produtos/serviços	50
3.5.14	Efeito de rede.....	51
3.5.15	Possibilidade de competir com empresas maiores.....	51
3.6	Desvantagens da utilização dos <i>marketplaces</i> pelas PMEs.....	51
3.6.1	Competição de preços.....	52
3.6.2	Aparecimento de compradores desleais	52
3.6.3	Incompatibilidade tecnológica.....	52
3.6.4	Incompatibilidade cultural.....	53
3.6.5	Necessidade de investimento	53
3.7	Fatores motivacionais para a adoção dos <i>marketplaces</i> pelas PMEs.....	54
3.8	Barreiras à adoção dos <i>marketplaces</i> pelas PMEs	60
Amazon	63
4.1	Amazon.com, Inc.	63
4.2	Amazon <i>Marketplace</i>	64
4.3	Amazon em Portugal.....	70
Metodologia.....		71
5.1	Estratégia de pesquisa	71
5.2	Estudo de caso	72
5.1.1	Limitações do estudo de caso	74
5.2	Modelo conceptual.....	75
5.2.1	Revisão dos modelos anteriores	75
5.2.2	Modelo TOE (Tornatzky & Fleischer).....	80
5.2.3	Modelo conceptual revisto	81
5.3	Proposições	85
5.3.1	Barreiras tecnológicas	85
5.3.2	Barreiras organizacionais	87
5.2.3	Barreiras do ambiente	88
5.4	Técnica de recolha de dados.....	90
5.4.1	Dados primários	90
5.4.2	Dados secundários	91
5.5	Método de amostragem	91
5.5.1	Caraterização da amostra	95
5.5.2	Trabalho de campo	97
Análise e discussão de resultados		99
6.1	Técnica de análise de dados	99
6.2	Análise dos resultados das entrevistas	100

6.2.1 Barreiras tecnológicas	103
6.2.2 Barreiras organizacionais	130
6.2.3 Barreiras do ambiente	144
6.3 Análise dos <i>websites</i> e redes sociais das empresas	161
6.4 Discussão de resultados	164
6.4.1 Barreiras tecnológicas	165
6.4.2 Barreiras organizacionais	172
6.4.3 Barreiras do ambiente	176
6.4.4 Modelo com as proposições comprovadas	181
Conclusão.....	184
7.1 Recomendações práticas para a INOVA+	188
7.2 Limitações e recomendações para futuras investigações.....	190
Referências.....	192
Apêndices	199

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura do comércio eletrónico (EN).....	32
Figura 2: Página inicial Amazon	64
Figura 3: Lista de países autorizados a vender na Amazon (EN)	65
Figura 4: Página inicial para registo dos vendedores (EN).....	66
Figura 5: Secção "Handmade" com artesãos de Portugal	68
Figura 6: Secção "Storefronts" (EN).....	69
Figura 7: Modelo original TOE (EN)	81
Figura 8: Modelo conceptual revisto	84
Figura 9: Categorias de produtos/serviços da Amazon (EN)	95
Figura 10: Modelo com as proposições comprovadas	183
Figura 11: Guião da entrevista.....	202

Índice de Tabelas

Tabela 1: Sumário da definição de marketplace segundo diferentes autores	36
Tabela 2: Sumário dos estudos prévios sobre adoção de marketplaces.....	78
Tabela 3: Revisão dos fatores determinantes na adoção dos marketplaces	83
Tabela 4: Caracterização das empresas participantes	96
Tabela 5: Participação das empresas em marketplaces	101
Tabela 6: Futura intenção de participação das empresas nos marketplaces	102
Tabela 7: Processo de implementação da Amazon	104
Tabela 8: Percepção de vantagens e benefícios relativos à utilização dos marketplaces.....	107
Tabela 9: Percepção de desvantagens e riscos relativos à utilização dos marketplaces.....	115
Tabela 10: Segurança dos marketplaces.....	123
Tabela 11: Acesso à Internet das empresas	125
Tabela 12: Competências tecnológicas dos trabalhadores	126
Tabela 13: Experiência com Internet e comércio eletrônico das empresas	128
Tabela 14: Tamanho e recursos disponíveis das empresas.....	132
Tabela 15: Atitude do CEO/órgãos executivos face à inovação e experiência com comércio eletrônico.....	137
Tabela 16: Nível de exportações das empresas.....	140
Tabela 17: Adequação do tipo de produto à Amazon.....	142
Tabela 18: Atitude da indústria face à inovação.....	145
Tabela 19: Presença dos concorrentes nos marketplaces	146
Tabela 20: Utilização dos marketplaces pelo público-alvo	148
Tabela 21: Atitude dos parceiros comerciais face à inovação.....	150
Tabela 22: Papel dos consultores e associações comerciais	152

Tabela 23: Papel do Governo no apoio ao comércio eletrônico	156
Tabela 24: Comunicação da Amazon.....	159
Tabela 25: Análise da presença online das empresas participantes	163

Capítulo 1

Introdução

O aparecimento da Internet veio revolucionar por completo o conceito de comércio tradicional. Aos mercados físicos juntaram-se os mercados digitais, onde vendedores e compradores passaram a poder trocar informações e a realizar transações entre si através de um novo intermediário *online*, disponível 24h por dia e com alcance global. Surgiu assim o comércio eletrónico, termo definido brevemente como “trocas realizadas de forma eletrónica através da Internet” (Dicionário Oxford, 2019). Longe vão os tempos em as pessoas tinham de se deslocar a outros países para adquirir produtos locais: graças ao aparecimento do comércio eletrónico, peças de artesanato fabricadas na Índia vão agora parar às nossas casas numa questão de dias através de um simples “click”.

Um dos modelos de comércio eletrónico que tem atraído mais atenção por parte de investigadores, empresas e outros *players* do mundo dos negócios é o *marketplace*¹. O *marketplace* surgiu na década de 90, fruto de uma combinação de tecnologias inovadoras, sistemas de informação interorganizacionais e processos de negócio (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 50). Por ser um fenómeno relativamente recente, ainda existem lacunas nas investigações sobre o tema, nomeadamente no que diz respeito à sua definição e classificação. No entanto, para a presente investigação, focamo-nos nos *marketplaces* B2C enquanto plataformas de negócio apoiadas na infraestrutura da Internet e que permitem que múltiplos compradores e vendedores realizem transações *online* de produtos, serviços e informação atualizada, além de beneficiarem de outros serviços de valor acrescentado que tornam o processo de transação mais rápido e eficiente.

¹ NOTA: Os termos *e-marketplace*, *marketplace online*, *e-market*, mercado virtual, *marketspace*, mercado eletrónico e outros semelhantes foram alterados para “*marketplace*” de forma a facilitar a leitura

Amazon, Alibaba e eBay são alguns dos *marketplaces* mais utilizados a nível mundial, com base no *gross merchandise value* (GMV) em 2018 (Statista, 2019).

O aumento da popularidade dos *marketplaces* B2C começou a atrair a atenção das empresas, que viram neste canal de vendas *online* uma ferramenta com potencial para alargarem as vendas a mais consumidores e a novos mercados além-fronteiras. Estas e outras vantagens captaram especialmente o interesse das pequenas e médias empresas (PME), para quem estas plataformas oferecem a possibilidade de competir no mercado global. Os *marketplaces*, quando corretamente integrados na estratégia das empresas, podem ajudar as PMEs a ultrapassar problemas como a falta de procura e a falta de notoriedade da marca noutros países, sendo que o processo de registo nas plataformas é simples e o investimento inicial é relativamente baixo.

A Amazon é o *marketplace* dominante na Europa e considerado o líder mundial, a par do Alibaba, tanto pelos consumidores como pelas empresas. Milhões de PMEs provenientes de mais de 120 países estão presentes na plataforma e mais de metade dos itens vendidos na Amazon provêm de PMEs (*Amazon Small Business Impact Report, 2018*). A utilização da Amazon por parte das empresas pode trazer alguns riscos, porém, num estudo elaborado pela *Insureon* (2018), 68% das pequenas empresas que vendem produtos na Amazon afirmaram que a plataforma teve um impacto positivo nas suas vendas.

1.1 Panorama em Portugal: comércio eletrónico, *marketplaces* e PMEs

O *E-commerce Report 2018* dos CTT oferece uma visão do panorama geral do estado do comércio eletrónico em Portugal. Segundo o relatório, o comércio eletrónico no país cresceu 12,5% em 2017, alcançando um valor total de 4.145 milhões de euros (p. 9). Apesar desta tendência de crescimento se manter, ainda

é inferior aos restantes países do Sul da Europa (17,7%). O segmento B2C cresce a um ritmo mais acelerado do que o B2B (p. 21).

No que diz respeito à presença dos vendedores nos *marketplaces*, apenas 2 em cada 10 vende atualmente nestas plataformas, no entanto, 34% considera os *marketplaces* como os canais de venda *online* com maior potencial de crescimento nos próximos dois anos (p. 17). As principais motivações dos vendedores para utilizar os canais de venda *online* prendem-se o “alargamento interno da empresa” (p. 20). Somente uma minoria (1 em cada 10 vendedores) prevê alargar a sua presença *online* a outros países (p. 20).

Do lado do comprador, 36% da população Portuguesa compra *online* (p. 9) mas a maioria ainda prefere os sites das marcas em comparação com os *marketplaces* (p. 22). O *marketplace* mais utilizado pelos portugueses é o OLX (*Ecommerceneews*, 2018).

O relatório Observador Cetelem 2018 oferece mais detalhes sobre a realidade do comércio eletrónico em Portugal. 68% dos portugueses ainda não fazem compras na Internet (p. 8). A demografia da população Portuguesa pode explicar o baixo nível de adoção do comércio eletrónico: Portugal tem uma população envelhecida, com “menor possibilidade de acesso à tecnologia, em especial para aqueles que residem fora dos centros urbanos” e têm acesso limitado à Internet (p. 8). Nesse sentido, o governo tem promovido iniciativas para estimular a utilização da Internet junto das populações, como, por exemplo, a entrega do IRS exclusivamente através de canais digitais (p. 8).

O relatório Economia Digital e o Papel das PME da Região Norte de Janeiro de 2018, elaborado pela IDC em parceria com a ACEPI, revela que o comércio eletrónico B2C apresenta um crescimento significativo no mercado português (2,8% do PIB) e prevê-se que este continue a acelerar (p. 11). Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, Suécia, Bélgica e Suíça são os

mercados-alvo com maior potencial de adesão aos produtos nacionais através do canal digital (p. 6).

O mesmo relatório enumera os principais desafios que as empresas Portuguesas enfrentam na economia digital (p. 55), nomeadamente a nível externo (necessidade de financiamento elevado, dimensão de mercado reduzida, falta de notoriedade das marcas além-fronteiras, questões relacionadas com segurança e a legislação, concorrência global e parcerias locais) e a nível interno (problemas na visão estratégica, pessoas, processos e tecnologia das empresas).

O Retrato Digital das PME Portuguesas, divulgado em 2018 pela PSE, revela que 25% das PMEs nacionais não apresenta uma estratégia digital, 36% está num nível principiante e apenas 5% se situa numa fase proficiente, isto é, tem tecnologias sociais e digitais totalmente integradas nos seus processos de negócio. A nível de setores com maior maturidade digital, destacam-se os serviços e o comércio. Pelo contrário, os setores da agricultura e pesca, construção e indústria e energia situam-se no fim da tabela. Quanto às intenções dos gestores das PMEs com a área digital e social, 69% pretende identificar novas oportunidades de negócio, 68% tem como objetivo aumentar a lealdade dos clientes e 62% procura aumentar a conversão de potenciais compradores. No topo de ações prioritárias necessárias para aumentar a maturidade digital das PMEs surge a necessidade de serviços (*outsourcing*) para ajudar as empresas a desenvolver o plano de marketing digital.

Nos últimos anos têm sido tomadas diversas iniciativas, algumas delas apoiadas pelo Governo, com o objetivo de promover a utilização do comércio eletrónico junto das empresas, como é o caso do Programa Exportar *Online* da AICEP, que “visa contribuir para uma internacionalização digital de sucesso das empresas Portuguesas” (Portugal Global, 2019) através de consultoria e apoio na implementação do plano de internacionalização digital, ou o Norte Digital, um

projeto que pretende “apoiar as PMEs do Norte a construir uma estratégia digital de sucesso para competir no mercado global” (Norte Digital, 2019).

1.2 Relevância da investigação

Apesar dos níveis de adoção do comércio eletrónico em Portugal ainda serem baixos em comparação com outros países da Europa, o mercado Português começa a ganhar consciência do potencial das estratégias digitais, especialmente quando utilizadas pelas PMEs.

No entanto, no que diz respeito a estudos empíricos sobre este fenómeno, estes são limitados. Existem alguns estudos sobre o comércio eletrónico, *e-business* e sistemas de informação em Portugal (Cavadas, 2015; Gonçalves, Barroso & Varajão, 2008; Gonçalves, Santos & Morais, 2010; Martins, 2009; Morais, Pires & Gonçalves, 2008; Osório e Leitão, 2001; Varajão, 2002) mas estudos que se foquem concretamente na participação das empresas Portuguesas nos *marketplaces* são escassos: Alturas & Pereira (2007), Amaral, Teixeira & Oliveira (2003), Grilo, Jardim-Gonçalves & Ghimire (2013) e Lencastre & Lages (2006) focam-se nos *marketplaces* B2B para objetivos de *e-procurement*; Osório e Leitão (2001) mencionam os *marketplaces* como possível estratégia para as PMEs da indústria têxtil e vestuário. Não foram encontrados estudos que abordem as barreiras à participação das PMEs Portuguesas em *marketplaces* B2C, nem estudos sobre o caso concreto das micro e pequenas empresas Portuguesas e a Amazon.

Resumindo, torna-se fundamental estudar a adoção de *marketplaces* B2C pelas empresas Portuguesas, tendo em conta que:

- As previsões apontam para que as vendas do comércio eletrónico continuem a aumentar em todo o mundo (Statista, 2019);
- Estima-se que o crescimento do comércio eletrónico B2C em Portugal acelere nos próximos anos (Economia Digital e o Papel das PME da Região Norte, 2018, p. 11);

- Os *marketplaces* são vistos pelas empresas Portuguesas como o canal de vendas *online* com mais potencial de crescimento nos próximos dois anos (CTT E-commerce Report, 2018, p. 17);
- As PMEs têm um grande impacto na economia Portuguesa: representam 99,9% do total de empresas (1.259.234), correspondente a um volume de negócios de 225.485,5 milhões de euros. Dentro desta categoria, 1.252.606 (99,5%) são micro ou pequenas empresas (Pordata, 2017);
- 25% das PMEs nacionais não tem qualquer estratégia digital e 36% situa-se num nível principiante (Retrato Digital das PME Portuguesas, 2018);
- Não foram encontrados estudos prévios sobre a participação das PMEs Portuguesas nos *marketplaces* B2C, nem estudos sobre o caso concreto das micro e pequenas empresas Portuguesas na Amazon;
- Vários académicos internacionais apelam para o aumento dos estudos sobre a participação das empresas nos *marketplaces* (Johnson, 2010, p. 170; Pucihar & Podlogar, 2003, p. 53).

Assim, a presente investigação foi realizada no âmbito de um estágio curricular com a duração de 5 meses na consultora INOVA+, no Porto. Em fevereiro de 2019, a INOVA+ anunciou a prestação de um novo serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon, com o objetivo de ajudar as empresas na implementação desta plataforma. A inexistência de estudos prévios sobre esta temática a nível nacional motivou a questão de investigação: *por que motivo as micro e pequenas empresas Portuguesas não vendem na Amazon?*

Através de entrevistas a sete micro e pequenas empresas localizadas na Região Norte de Portugal, e com base no modelo TOE de Tornatzky & Fleischer (1990) e noutros autores, o objetivo desta investigação é compreender os fatores organizacionais, tecnológicos e ambientais que funcionam como barreiras à adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas. O *marketplace*

da Amazon será utilizado como referência, devido à sua popularidade, crescente interesse em atrair pequenas empresas e por estar na base do novo serviço prestado pela INOVA+.

Tendo em conta que, em Portugal, os níveis de adoção de comércio eletrónico ainda são baixos, torna-se mais relevante perceber os motivos pelos quais a maioria das micro e pequenas empresas Portuguesas não adotam a Amazon e deixar a análise dos efeitos da pós-adoção para estudos futuros.

Ao compreender os impedimentos e relutância das micro e pequenas empresas Portuguesas em vender na Amazon, a INOVA+ poderá adaptar o seu serviço às necessidades das empresas e prestar um apoio mais adequado.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho divide-se da seguinte forma: no capítulo 2, é apresentada a empresa de estágio (INOVA+) e contextualizado o lançamento do serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon, que esteve na base da escolha do tema para esta investigação. No capítulo 3, é feita uma revisão da literatura sobre a origem dos *marketplaces*, a sua definição, classificação e a utilização dos *marketplaces* pelas PMEs, nomeadamente a nível de vantagens, desvantagens, fatores motivacionais e barreiras à adoção. No capítulo 4, é explicado o funcionamento do *marketplace* da Amazon e a sua utilização pelas empresas. No capítulo 5, a metodologia é apresentada detalhadamente, com a revisão dos modelos anteriores, a apresentação do modelo conceptual revisto, a formulação de proposições teóricas, a explicação da técnica de recolha de dados e a seleção e caracterização das empresas participantes. No capítulo 6 os resultados obtidos são discutidos e, por fim, no capítulo 7, são apresentadas as conclusões, as recomendações práticas para a INOVA+, as limitações do estudo e as recomendações para futuras investigações. As referências e os apêndices estão nas páginas finais.

Capítulo 2

Breve apresentação da empresa de estágio

A presente investigação foi realizada no âmbito de um estágio curricular com a duração de 5 meses na empresa INOVA+. Neste capítulo, apresentamos a empresa e contextualizamos o lançamento de um novo serviço que esteve na base da escolha do tema desta investigação. A maioria das informações apresentadas de seguida foi retirada do *website* oficial da empresa.

2.1 INOVA+

A INOVA+ é uma consultora especializada no crescimento das organizações através da inovação, cooperação internacional, transformação digital e acesso a financiamentos.

A empresa foi fundada em 1997, no Porto, e conta atualmente com mais de 80 colaboradores e escritórios em Lisboa, Bruxelas, Varsóvia e Heidelberg. O seu foco e *know-how* incidem nas áreas da investigação, desenvolvimento e inovação. A INOVA+ “diferencia-se por uma abordagem e oferta à medida do perfil e objetivos de cada organização: entidades científicas, grandes empresas, PMEs, instituições públicas de âmbito central e local, clusters tecnológicos e associações empresariais” (INOVA+, 2019).

Os serviços prestados pela empresa dividem-se em 3 áreas: *Consulting*, *Digital* e *International*. No *Consulting*, a INOVA+ atua como “parceiro-chave na dinamização de projetos e captação de financiamentos públicos e privados, a nível nacional e internacional, orientados à promoção do crescimento das organizações”. As soluções oferecidas incluem Financiamentos Nacionais, Inovação Empresarial, Gestão de Projeto, SIFIDE II – Incentivos Fiscais e Apoio a *Start-ups*.

No *Digital*, o departamento de I&D intervém na conceção e implementação de projetos em diferentes domínios técnico-científicos, incluindo investigação aplicada orientada ao mercado, através de projetos de I&D colaborativos, e desenvolvimento de soluções TICE nas áreas da saúde, cidades sustentáveis, edifícios inteligentes e automação industrial. Apoia ainda as organizações no processo de transformação digital e adoção de soluções de indústria 4.0. As soluções oferecidas englobam I&D Aplicado, *Outsourcing I&DI and Project Management* e Transformação Digital.

A área do *International* conta com uma equipa multidisciplinar com mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento de candidaturas a vários programas de financiamento europeu e na fase de implementação de projetos, em consórcio com outras entidades. Os projetos transversais focam-se nas áreas do empreendedorismo, TIC, ciência e investigação, formação e educação, cooperação territorial e desenvolvimento sustentável. Os projetos setoriais incluem as áreas da saúde, transporte e mobilidade, indústrias criativas, energia, envelhecimento ativo, agroalimentar, segurança e contratação pública.

A INOVA+ já recebeu inúmeras distinções: em 2018 foi reconhecida “PME Líder”, possui uma taxa de 95% de aprovação de incentivos nacionais Portugal 2020, a sua equipa inclui 7 peritos avaliadores externos da Comissão Europeia em diferentes áreas, detém um vasto portfólio de projetos de âmbito nacional, europeu e internacional e já apoiou mais de 500 organizações em diferentes setores.

2.2 Consultoria especializada no *marketplace* da Amazon

Em fevereiro de 2019, a INOVA+ anunciou uma novidade no seu leque de prestação de serviços: o apoio a empresas interessadas em vender no *marketplace* da Amazon. O objetivo é informar e apoiar as empresas Portuguesas no desenvolvimento e implementação da estratégia de vendas na plataforma

Amazon. Com este novo serviço, a INOVA+ posiciona-se como uma consultora disruptiva no setor da inovação e transformação digital.

Capítulo 3

Revisão da literatura

3.1 Origem e definição do *marketplace*

A existência de mercados remonta à época das primeiras civilizações. Já no tempo das cidades do Crescente Fértil os homens trocavam bens entre si através de burros e camelos. Na Ágora da Grécia Antiga, os comerciantes agrupavam-se de acordo com o tipo de mercadorias que vendiam. Assim, o termo “mercado” começou por designar o local físico onde compradores e vendedores se encontravam para trocar os seus bens. Ao longo dos tempos, os mercados foram-se reinventando sucessivamente, “permanecendo fundamentais para o conceito de socialização humana” até aos dias de hoje. McMillan oferece mais detalhes sobre a história e a evolução dos mercados na sua obra (2002, p. 2).

Os mercados desempenham quatro funções principais: juntar compradores e vendedores; facilitar a troca de informações, bens, serviços e pagamentos; fornecer uma infraestrutura legal que garanta o funcionamento eficiente do mercado; e fornecer serviços auxiliares associados às transações de mercado (Bakos, 1998, p. 35; Turban et al, 2018, p. 55).

Durante décadas, o funcionamento dos mercados permaneceu inalterado. No entanto, as inovações tecnológicas vieram revolucionar por completo o conceito de comércio tradicional. As instituições financeiras foram as pioneiras nesta mudança de paradigma, no início de 1970, quando começaram a transferir dinheiro entre elas por via eletrónica – *Electronic Funds Transfer*. Mais tarde surgiu o *Electronic Data Interchange* (EDI), que permitia a troca de documentos padronizados entre os sistemas informáticos de diferentes empresas. Foi uma questão de tempo até estas transações estenderem-se a outro tipo de negócios, consequência do aparecimento da Internet e do seu *boom* a partir da década de

90. Com o aumento do número de utilizadores da *World Wide Web* e a comercialização da Internet, surgiu o comércio eletrónico. Este e outros pormenores sobre a história do comércio eletrónico podem ser consultados em Turban et al (2018, p. 12).

O comércio eletrónico refere-se às “trocas comerciais realizadas de forma eletrónica através da Internet” (Dicionário Oxford, 2019). Esta designação é bastante limitada, não existindo um consenso sobre a definição de comércio eletrónico (Hashim, 2009, p. 126). Alguns autores referem-se a comércio eletrónico em termos das atividades de negócios que ocorrem por via eletrónica, outros focam-se nos meios tecnológicos que permitem essas atividades (Hashim, 2009, p. 126). Turban et al (2018, p. 5) descrevem comércio eletrónico como um “modelo de negócio” que abrange não só a compra e venda de bens, serviços e informação, mas também a inovação, comunicação, colaboração e descoberta de informação *online*. Os mesmos autores salientam que o comércio eletrónico é muitas vezes confundido com o termo *e-business*, uma definição mais ampla, que engloba “todo o tipo de negócios *online*, como servir clientes, colaborar com parceiros de negócio, realizar transações eletrónicas entre organizações”, entre outros (Turban et al, 2018, p. 7). O comércio eletrónico é, portanto, uma subcategoria do *e-business*.

Com o aparecimento do comércio eletrónico, aos mercados físicos juntaram-se os mercados digitais, onde os vendedores e compradores passaram a realizar transações através de um novo tipo de intermediário *online* – a Internet – disponível 24h por dia e com alcance global. Rapidamente o comércio eletrónico espalhou-se por todo o mundo, alterando hábitos de consumo, modelos de negócio e a sociedade em geral. Empresas que, no passado, existiam apenas de forma física (*brick-and-mortar*) passaram a incluir atividades de comércio eletrónico (*click-and-brick*) e, em muitos casos, surgiram empresas totalmente virtuais (*pure play*) (Turban et al, 2018, p. 7). Em 2018, 10,2% das vendas B2C a

nível mundial foram realizadas *online* e prevê-se que esta percentagem suba para 17,3% em 2022, atingindo os 5,8 trilhões de dólares (US) (Forbes, 2018), o que demonstra que o comércio eletrônico B2C é uma tendência que veio para ficar.

Uma das razões pelas quais é difícil encontrar uma definição única para o comércio eletrônico prende-se com a sua complexidade e diversidade de modelos, aplicações e tecnologias. Turban et al (2018, p. 10) propõem uma estrutura de comércio eletrônico baseada em cinco pilares: pessoas, política pública, marketing e publicidade, serviços de apoio e parcerias de negócio (ver Figura 1). Segundo o mesmo autor, a interligação entre práticas de gestão, infraestrutura (*hardware, software* e redes) e serviços de apoio estão na base de inúmeras aplicações de comércio eletrônico.

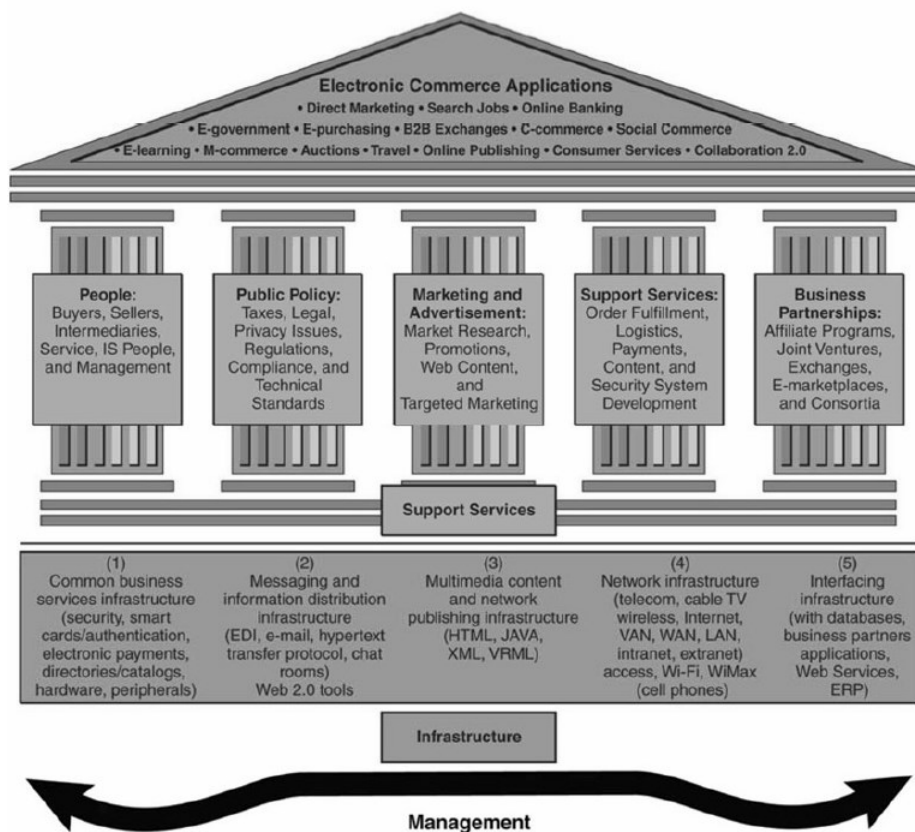


Figura 1: Estrutura do comércio eletrônico (EN)

Fonte: Turban et al (2018, p. 10)

Um dos modelos de comércio eletrônico que se tornou mais popular nos últimos anos é o *marketplace*. Os *marketplaces* surgiram na década de 90, como uma “evolução natural” das tecnologias de EDI (Premkumar, 2003, p. 281; Burton & Mooney, 1998, p. 20). A combinação de tecnologias inovadoras, sistemas de informação interorganizacionais e processos de negócio estão na origem do aparecimento dos *marketplaces* (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 50).

A literatura existente sobre este tema ainda contém algumas lacunas (Brush & McIntosh, 2010, p. 405; Grewal, Comer & Mehta, 2001, p. 17; Hadaya, 2004, p. 2; Rask & Kragh, 2004, p. 273; Standing, 2013, p. 10; Standing, Love, Stockdale & Gengatharen 2006, p. 297; Stockdale & Standing, 2002, p. 222; Truong et al, 2012, p. 217; Wang & Archer, 2006, p. 89; Wang et al, 2008, p. 556), nomeadamente no que diz respeito a uma definição definitiva do conceito de *marketplace*. Na Tabela 1 encontram-se várias definições de *marketplace* segundo alguns dos autores mais relevantes na área:

Definição	Autor	Ano
“Estruturas que coordenam o fluxo de materiais ou serviços, através de forças de oferta e procura, bem como através de transações externas entre diferentes indivíduos e empresas”	Malone, Yates & Benjamin (citados em Sounderpandian & Sinha, 2007, p. 70)	1987
“Um <i>marketplace</i> (ou sistema de mercado eletrônico) é um sistema de informações interorganizacionais que permite aos compradores e vendedores trocar informações sobre preços e ofertas de produtos”	Bakos	1997, p. 1676
“Um <i>marketplace</i> é um sistema de informação interorganizacional através do qual múltiplos compradores e vendedores interagem para alcançar uma ou mais das seguintes atividades de mercado: (1) identificar potenciais	Choudhury, Hartzel & Konsynski	1998, p. 475

parceiros de comércio; (2) selecionar um parceiro específico e (3) executar a transação”		
“A um nível básico, <i>marketplaces</i> podem ser vistos como mercados facilitados por tecnologias de informação (TI) (...) compradores e vendedores juntam-se num mercado e trocam informação relacionada com preço, especificações de produto, termos de troca e um mecanismo dinâmico de formação de preços (como sistemas <i>bid-ask</i>) facilita transações entre empresas”	Grewal et al	2001, p. 18
"Um sistema distinto de fornecedores, distribuidores, provedores de serviços de comércio, provedores de infraestrutura e clientes que usam a Internet para comunicações e transações" (<i>Federal Trade Commission, 2000</i>)”	Stockdale & Standing	2002, p. 122
“ <i>Marketplace</i> virtual onde compradores e vendedores encontram-se para trocar informações sobre ofertas de produtos e serviços e negociar e realizar transações de negócios (Archer & Gebauer, 2000) (...) o <i>marketplace</i> é um sistema de informação com base na Web onde múltiplos compradores e vendedores podem realizar transações de negócio via Internet”	Pucihar & Podlogar	2003, p. 50
“Um <i>marketplace</i> oferece uma localização central para muitos compradores e vendedores se reunirem eletronicamente e realizarem as suas transações”	Premkumar	2004, p. 280
“Mercado eletrônico no ciberespaço com mecanismos de formação de preços como agregadores de catálogos, leilões, leilões reversos ou trocas”	Joo & Kim	2004, p. 90
“Um intermediário que permite que compradores e vendedores se encontrem numa plataforma eletrónica que se apoia na infraestrutura da Internet para trocar informações sobre produtos/serviços (por exemplo: preço, especificações), realizar transações <i>online</i> e aderir a outros serviços de valor acrescentado (exemplo: distribuição, integração, SCM) oferecidos pelo intermediário”	Hadaya	2004, p. 3

<p>"Um sistema de informação interorganizacional que permite aos múltiplos compradores e vendedores, e outros <i>stakeholders</i>, comunicarem e realizarem transações através de um <i>marketplace</i> central dinâmico, apoiado por serviços adicionais"</p>	<p>Stockdale & Standing</p>	<p>2004, p. 302</p>
<p>"O <i>marketplace</i> é um intermediário de informação virtual embutido na rede industrial e facilitado por telecomunicações, criado para permitir que múltiplos compradores e fornecedores troquem informação e realizem transações"</p>	<p>Zheng</p>	<p>2006, p. 1</p>
<p>"<i>Marketplaces</i> são locais onde compradores e vendedores realizam transações através de meios eletrônicos. Estes locais podem ser físicos, virtuais ou conceituais. Os <i>marketplaces</i> podem ser representados por diferentes termos, como <i>e-hubs</i>, trocas, <i>market makers</i>, portais e mercados eletrônicos. Podem ser definidos por sistemas interorganizacionais, plataformas eletrônicas, locais de encontro, locais virtuais, infraestruturas etc."</p>	<p>Wang & Archer</p>	<p>2007, p. 91</p>
<p>"(...) sistemas de comércio interorganizacionais que procuram suavizar as ineficiências da cadeia de distribuição ao facilitar a troca de informação comprador-vendedor sobre produtos, serviços, preços e trocas num ambiente integrado e síncrono baseado na Internet"</p>	<p>Johnson</p>	<p>2010, p. 158</p>
<p>"Os <i>marketplaces</i> baseados na Web são espaços de cibermercado que facilitam e coordenam processos de transação entre compradores e vendedores, trocas e analisam informação sobre a indústria entre parceiros de negócio e oferecem e suportam serviços de comércio valiosos a todos os participantes"</p>	<p>Yu</p>	<p>2014, p. 5</p>
<p>"O <i>marketplace business-to-business (B2B e-marketplace)</i> é uma plataforma de negócios baseada na Internet que permite que múltiplos compradores/vendedores compartilhem informação sobre produtos/serviços instantaneamente, realizem transações <i>online</i> e beneficiem de outros serviços de</p>	<p>Chong et al</p>	<p>2015, p. 1</p>

marketing de valor acrescentado [ex: gestão eletrónica do relacionamento com o consumidor (e-CRM), gestão eletrónica da cadeia de distribuição (e-SCM)] que ajudam a identificar, reconhecer e satisfazer os requisitos do vendedor e do comprador no contexto B2B” (Dimoka, Hong & Pavlou, 2012; Koch & Schultze, 2011; Son & Benbasat, 2007)		
--	--	--

Tabela 1: Sumário da definição de *marketplace* segundo diferentes autores

Fonte: *Elaboração própria*

Inicialmente, os autores definiam *marketplaces* como sistemas de informação (SI) interorganizacionais, mas com os avanços da Internet e da tecnologia, surgiram definições mais amplas (Yu, 2006, p. 5). Wang et al (2008, p. 567) sugerem que os *marketplaces* podem ser definidos segundo uma perspetiva de sistema de informação, uma perspetiva de estrutura organizacional/social ou uma perspetiva de gestão estratégica.

Para esta investigação, e com base nas definições da tabela anterior, podemos considerar *marketplace* B2C como uma plataforma de negócios que se apoia na infraestrutura da Internet e que permite que múltiplos compradores e vendedores realizem transações *online* de produtos, serviços e informação atualizada, além de beneficiarem de outros serviços de valor acrescentado que tornam o processo de transação mais rápido e eficiente.

Os *marketplaces* passaram por um ciclo de expansão, durante o qual “explodiram em quase todas as indústrias” (Zheng, 2006, p. 1), mas este crescimento acelerado provou ser “insustentável” (Stockdale & Standing, 2004, p. 302), em parte devido à dificuldade de alguns *marketplaces* de atraírem um número suficiente de compradores e vendedores que lhes permitisse um crescimento sustentável. Seguiu-se um período de consolidação e, atualmente, “a prosperidade dos *marketplaces* tornou-se um fenómeno mundial” (Wang et al, 2008, p. 556). Não é possível calcular exatamente o número de *marketplaces*

existentes em todo o mundo (Stockdale & Standing, 2002, p. 221), mas o *website eMarketServices* apresenta um diretório de 1024 *marketplaces* ativos. Os *marketplaces* mais relevantes a nível mundial, com base no *gross merchandise value* (em mil milhões de dólares US), são: *Taobao* (515), *Tmall* (432), *Amazon* (344), *JD* (259) e *eBay* (96) (Statista, 2019).

A maioria dos estudos existentes sobre *marketplaces* foca-se nos seguintes tópicos: “sucesso dos *marketplaces*, adoção dos *marketplaces*, design dos *marketplaces*, impacto dos *marketplaces*, *marketplaces* e confiança, agentes inteligentes nos *marketplaces*, visão global sobre os *marketplaces*” (Wang et al, 2008, p. 557), “sistemas de *marketplaces*, questões organizacionais relacionadas com a adoção de *marketplaces* e estudos sobre comércio eletrónico que envolvem a componente de *marketplace*” (Standing, 2013, p. 10). No entanto, é importante salientar que, “devido ao seu carácter inovador e natureza em constante mudança, nenhuma teoria única pode explicar completamente os fenómenos relacionados com os *marketplaces*” (Wang et al, 2008, p. 563).

3.2 Classificação dos *marketplaces*

Os *marketplaces* podem ser classificados com base em diferentes características (Premkumar, 2003, p. 283; Murtaza, Gupta & Carroll 2004, p. 327). “É difícil encontrar tipologias únicas para os vários tipos de *marketplace* tendo em conta a sua permanente evolução” (Standing, 2013, p. 7).

Num artigo publicado em 2007, Wang & Archer reuniram as nove categorias de classificações mais aceites pelos académicos com base numa revisão extensiva da literatura: estratégias dos participantes, estratégias dos relacionamentos, comportamento dos participantes, propriedade, âmbito da indústria, mecanismos de mercado, produtos, assimetrias de poder e estruturas das *fees*. Os autores explicam que a confusão dos académicos quanto à classificação dos *marketplaces* está muitas vezes relacionada com a diferença entre a definição de

marketplace enquanto estrutura de governação e *marketplace* como modelo de negócio. Enquanto o primeiro deriva das teorias da microeconomia, como a teoria dos custos de transação, o segundo tem as suas raízes em teorias económicas e de marketing, como a teoria das organizações em rede ou trocas relacionais. A definição e a classificação dos *marketplaces* deve depender do foco e do objetivo de cada estudo (Wang & Archer, 2007, p. 90).

Com base nas categorias propostas por Wang & Archer e outros autores, e tendo em conta o âmbito da presente investigação, iremos aprofundar em seguida os critérios mais relevantes para classificar os *marketplaces*.

3.2.1 Nível de internacionalização

Os *marketplaces* podem ter uma dimensão nacional ou internacional. Num artigo publicado no *website* da Ordem dos Economistas, Valles (2008) explica que a escolha do *marketplace* deve depender dos objetivos estratégicos de cada empresa: se tencionam atingir mercados externos, devem optar por um *marketplace* de âmbito internacional; caso estejam mais interessadas no mercado nacional e no reforço das relações entre parceiros de negócio, devem optar por um *marketplace* nacional.

3.2.2 Propriedade

As classificações quanto ao modelo de propriedade variam muito. Para Pucihar & Podlogar (2003, p. 52), os *marketplaces* podem ser controlados por vendedores, compradores ou por uma parte neutra. Um único vendedor pode criar um mercado para procurar muitos compradores, com o objetivo de manter poder de mercado. Por outro lado, um ou mais compradores podem juntar-se e criar um mercado, de forma a passar o poder para o lado do consumidor. Os *marketplaces* são neutros quando pertencem a uma terceira parte que tem como objetivo juntar múltiplos compradores e vendedores – este tipo de *marketplace* é

geralmente o mais bem-sucedido (Grewal et al, 2001, p. 19). Premkumar (2003, p. 282) distingue entre mercados hospedados por compradores, vendedores, neutros ou de indústria/consórcio. Estes últimos são formados por peritos em determinadas indústrias e foram criados em resposta ao aumento do número de mercados neutros. Hadaya (2004, p. 2) divide os modelos de propriedade em mercado neutro, mercado proprietário (operado por uma grande empresa *brick-and-mortar* que não é vendedora nem compradora, mas sim distribuidora ou revendedora) e mercado de consórcio. Standing et al (2006, p. 297) distinguem quatro modelos de propriedade: mercados privados ou hierarquias (operados por uma única empresa), mercados públicos ou intermediários (mercados independentes e neutros), mercados de consórcio (operados por várias empresas de uma indústria) e mercados cooperativos (propriedade de vários participantes do mercado). Os autores referem ainda que os benefícios do mercado neutro são geralmente vistos como superiores em relação aos restantes modelos, devido à sua maior transparência e nível de confiança entre os parceiros comerciais. Wang & Archer (2007, p. 98) resumem esta categoria em *marketplaces* independentes/públicos/abertos (estabelecidos por uma terceira parte neutra e abertos a todos os participantes), *marketplaces* baseados em consórcios (propriedade de vários vendedores ou compradores) e *marketplaces* privados (propriedade de uma só empresa).

3.2.3 Âmbito da indústria

Os mercados podem ser verticais, se se destinam à compra de materiais diretos para uma mesma indústria, ou horizontais, se servem para adquirir materiais indiretos que satisfazem as necessidades de várias indústrias. Esta classificação é mencionada nos estudos de Hadaya (2004, p. 2), Pucihar & Podlogar (2003, p. 52) e Ratnasingam (2007, p. 151). No entanto, Standing et al (2016, p. 297)

argumentam que esta distinção já não é muito clara, pois alguns mercados verticais oferecem soluções horizontais e vice-versa.

3.2.4 Mecanismos de mercado

Wang & Archer (2007, p. 100) classificam a coordenação das atividades económicas nos *marketplaces* em *aggregators* (os *marketplaces* agregam os catálogos de múltiplos compradores e vendedores, os preços podem ser estáticos ou negociados e podem ser estabelecidos *offline* ou através de *eRFP - Request for Proposals*); *exchanges* (os preços são estabelecidos através de *bid-ask* em tempo real); *auction* (licitação competitiva mediante solicitação); *collaboration platforms* (utilizadas para facilitar a execução de transações pré-negociadas). Tanto os *marketplaces* verticais como horizontais suportam os quatro mecanismos de mercado.

3.2.5 Tipo de produtos/serviços

Bakos (1997, p. 1677) distingue entre *marketplaces* diferenciados, que oferecem uma variedade de produtos e serviços, e *marketplaces* de *commodities*, onde os produtos e serviços oferecidos são idênticos. Murtaza et al (2004, p. 328) defendem que os *marketplaces* são geralmente uma melhor opção para as empresas que oferecem produtos estandardizados.

3.2.6 Orientação do mercado

Os mercados podem ser imparciais/neutros ou favorecer mais o lado do comprador ou do vendedor. Valles (2008) esclarece que a identidade dos fundadores pode explicar a orientação do *marketplace*, no entanto, esta informação nem sempre é “clara ou comunicada ao mercado”. Os *marketplaces* privados e de consórcio são geralmente parciais (Wang & Archer, 2007, p. 101). Valles (2008) refere ainda que a tendência dos *marketplaces* parciais dominados

por compradores ou vendedores é de “desenvolverem-se no sentido da neutralidade, decorrente do equilíbrio proporcionado pelo incremento do número de aderentes, transações e relações desenvolvidas na sua esfera de atuação”.

3.2.7 Estrutura das *fees*

Os *marketplaces* podem cobrar *fees* de diferentes formas. Wang & Archer (2007, p. 101) exemplificam o caso das *fees* baseadas em transação, isto é, cobrando uma percentagem do valor de cada transação; *fees* baseadas em subscrição ou adesão, como, por exemplo, o pagamento de uma *fee* anual para os membros; e *fees* de licença, cobradas quando os *marketplaces* alugam o seu *software* para utilização em aplicativos. A estrutura das *fees* depende do modelo de receitas de cada *marketplace*.

3.2.8 Formas de negociação

Para Standing (2013, p. 7), os *marketplaces* têm três formas principais de negociação: *business-to-business* (B2B), *business-to-consumer* (B2C) e *consumer-to-consumer* (C2C). Alguns *marketplaces* podem combinar várias formas. O B2B consiste em transações eletrónicas realizadas entre empresas. O B2C engloba transações eletrónicas entre empresas e clientes finais. O C2C representa as transações eletrónicas entre consumidores.

Para além destes critérios, Valles (2008) refere outros fatores de diferenciação que podem influenciar a escolha do *marketplace* por parte de uma empresa: a credibilidade do *marketplace* (depende da credibilidade dos seus fundadores e parceiros); a oferta de serviços de valor acrescentado (se o *marketplace* oferece serviços diferenciadores que proporcionem vantagens competitivas para os aderentes e potenciais aderentes face à concorrência); a massa crítica (o número

de empresas presentes e a quantidade de artigos disponíveis no catálogo); o tipo de plataformas tecnológicas que suportam os *marketplaces* (caso as empresas estejam interessadas em integrar os sistemas de *back office* com os sistemas que suportam as transações eletrônicas); os requisitos de adesão (necessidade de reformulação de processos internos, aquisição de novos equipamentos, formação...); e o nível de convergência da estratégia de desenvolvimento futuro do *marketplace* com os interesses da empresa.

Independentemente do seu tipo, podemos afirmar que os *marketplaces* são constituídos pelos clientes (utilizadores da Internet), os vendedores (empresas, indivíduos ou Governo), os produtos e serviços, a infraestrutura (*hardware, software, base de dados...*), os mecanismos de *front-end* (catálogos eletrônicos, motor de busca, ferramenta de leilão...), os mecanismos de *back-end* (gestão de inventário, processo de pagamento, empacotamento, entrega...), os intermediários e outros parceiros de negócio, e os serviços de apoio às transações. Descrições detalhadas de cada *player* podem ser consultadas na obra de Turban et al (2018, p. 46).

3.4 Utilização dos *marketplaces* pelas PMEs

Os *marketplaces* podem ser utilizados por todo o tipo de empresas, mas a sua adoção por parte das PMEs tem captado o interesse de académicos um pouco por todo o mundo. Vantagens como um maior alcance de mercado e mais eficiência fazem dos *marketplaces* uma ferramenta que, se bem utilizada, pode contribuir para o sucesso das PMEs.

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é “constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”. Dentro desta categoria, as microempresas possuem menos de 10

trabalhadores e um volume anual de negócios que não excede os 2 milhões de euros e as pequenas empresas têm menos de 50 trabalhadores e um volume anual de negócios que não excede os 10 milhões de euros. As PMEs têm uma enorme relevância na economia dos países e contribuem para a criação de emprego em todo o mundo.

Tal como Hashim (2009, p. 126) explica, as PMEs, em comparação com as grandes empresas, possuem geralmente menos capital, experiência de mercado, mão-de-obra qualificada, infraestruturas e capacidade de influenciar o mercado à sua volta. Por outro lado, o mesmo autor refere que estas empresas usufruem de vantagens como maior flexibilidade e menor burocracia no processo de tomada de decisão. Ainda assim, no que diz respeito à adoção das novas tecnologias, “a maioria das PMEs ainda prefere tecnologias simples e limita-se a seguir as tendências do mercado” (Chong, Bian & Zhang, 2016, p. 153). Apesar das oportunidades que a Internet oferece, os níveis de adoção de comércio eletrónico permanecem baixos entre as PMEs, muitas vezes porque estas empresas têm dificuldade em compreender que serviços podem melhorar o seu desempenho (Chong et al, 2016, p. 153) ou têm expectativas irrealistas quanto à sua utilização (Stockdale & Standing, 2004, p. 305). “O ambiente eletrónico pode ser intimidante para muitas empresas pequenas e o desenvolvimento de sistemas de informação, como os *marketplaces*, permanece um mistério para muitas PMEs” (Stockdale & Standing, 2004, p. 301).

Com o custo de participação nos *marketplaces* cada vez mais reduzido (Bakos, 1997, p. 1676), inúmeros estudos têm demonstrado o seu potencial estratégico em diferentes indústrias (Bakos, 1997, p. 1676; Bakos, 1998, p. 42; Burton & Mooney, 1998, p. 26; Grewal et al, 2001, p. 18; Malone et al, 1987, p. 496; Rask & Kraugh, 2010, p. 270). “A crescente importância económica [dos *marketplaces*] faz com que seja cada vez mais importante estudá-los” (Grewal et al, 2001, p. 17).

No caso das PMEs, os autores afirmam que ainda existe uma falta de estudos empíricos sobre a adoção de *marketplaces* (Chong et al, 2016, p. 153; Hashim, 2009, p. 125; Joo et al, 2004, p. 89; Standing, 2003, p. 12; Stockdale & Standing, 2006, p. 386; Wang et al, 2008, p. 555). Brush & McIntosh (2010, p. 405) apelam à necessidade de uma maior compreensão sobre as barreiras e benefícios da participação de pequenas empresas nos *marketplaces* (2010, p. 405). A participação das PMEs nos *marketplaces* será mais eficaz se estas estiverem informadas sobre as vantagens e riscos da sua utilização (Stockdale & Standing, 2004, p. 301). Quanto mais preparada estiver uma empresa, mais bem-sucedida será a sua entrada no *marketplace* (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 53). Alguns autores defendem que as empresas que evitarem o comércio eletrónico “ficarão para trás no mercado global” (Hashim, 2009, p. 126).

Os *marketplaces* podem ser utilizados pelas PMEs para objetivos de *e-procurement* e, de facto, a maioria dos estudos existentes foca-se nos *marketplaces* B2B. No entanto, neste estudo, o foco está na participação das micro e pequenas empresas nos *marketplaces* B2C como uma potencial estratégia para aumentar o seu alcance de mercado, chegar a novos consumidores, aumentar as vendas e competir no mercado global. Como tal, o primeiro passo é compreender as potenciais vantagens e desvantagens associadas à adoção destas plataformas. Tendo em conta que as micro e pequenas empresas estão inseridas na categoria das PMEs, os estudos encontrados sobre a adoção dos *marketplaces* pelas PMEs servirão como orientação teórica.

3.5 Vantagens da utilização dos *marketplaces* pelas PMEs

É importante referir que cada caso é um caso, e o que funciona para uma empresa nem sempre se aplica a outra. No caso das vantagens da utilização dos *marketplaces*, estas dependem sempre do tipo de *marketplace*, das características da empresa e da estratégia envolvida (ou não) na utilização dos *marketplaces*. Se os

marketplaces forem utilizados corretamente, podem contribuir para o aumento das vendas das empresas (Malone et al, 1987, p. 496).

A maioria dos estudos existentes foca-se nas vantagens dos *marketplaces* B2B, porém, muitas destas vantagens também podem ser aplicadas ao modelo B2C. De seguida enumeramos as principais vantagens dos *marketplaces* B2C para as empresas participantes.

3.5.1 Redução dos custos de pesquisa

Antes de adquirirem um produto/serviço, os compradores enfrentam um custo de pesquisa. No comércio tradicional, este pode incluir despesas como subscrições de revistas ou dinheiro gasto em deslocações (Bakos, 1998, p. 36). Nos *marketplaces*, o acesso a informação detalhada sobre preços e características dos produtos é facilitado, permitindo que os compradores comparem várias ofertas de diferentes vendedores, estando toda a informação agregada na mesma plataforma. “Custos de pesquisa reduzidos têm um impacto significativo no equilíbrio de mercado, resultando numa maior eficiência e, possivelmente, em preços mais baixos e aumento da competição entre os vendedores” (Bakos, 1997, p. 1691). Da mesma forma que os compradores enfrentam custos de pesquisa, também os vendedores gastam dinheiro na procura por potenciais compradores, como é o caso das pesquisas de mercado (Bakos, 1998, p. 36). Os *marketplaces* facilitam o acesso a uma maior gama de compradores (Burton & Mooney, 1998, p. 22) ao mesmo tempo que diminuem os custos internos das empresas. “A redução dos custos de pesquisa do comprador é a característica mais singular dos *marketplaces*” (Bakos, 1991, p. 4)

3.5.2 Acesso a novos mercados e compradores

Quando uma empresa participa num *marketplace* de dimensão global, os seus produtos/serviços ficam disponíveis para um grande número de potenciais

compradores em novos mercados além-fronteiras. Isto pode ajudar a resolver o problema de falta de procura que muitas PMEs enfrentam (Upadyaya & Mohanan, 2009, p. 31). Se um *marketplace* for credível, conseguirá atrair mais vendedores, compradores e aumentar o número de produtos/serviços disponíveis no catálogo. Esta vantagem é mencionada nos estudos de Burton & Mooney (1998, p. 22), Murtaza et al (2004, p. 326), Pucihar & Podlogar (2003, p. 50), Premkumar (2003, p. 282), Stockdale & Standing (2002, p. 221 e 2004, p. 306) e Turban et al (2018, p. 17).

3.5.3 Serviços de valor acrescentado

Os *marketplaces* procuram cada vez mais oferecer serviços que os distingam dos concorrentes e que tragam valor acrescentado às empresas participantes. Valles (2008) refere o aumento da “tendência para o desenvolvimento de parcerias no sentido de dotar os *marketplaces* de serviços diferenciadores que lhes proporcionem vantagens competitivas perante os seus aderentes e potenciais aderentes”. Esses serviços variam desde apoio na logística e na distribuição, oferta de informação em várias línguas, aumento da segurança através pagamentos *online*, ferramentas de marketing como CRM ou bases de dados que permitem às empresas ter mais conhecimento sobre os comportamentos do consumidor, entre outros. Esta vantagem também é referida por Bakos (1991, p. 2) e Pucihar & Podlogar (2003, p. 50). “A capacidade de desenvolver e prestar serviços de valor acrescentado constituirá um dos principais fatores críticos de sucesso do *marketplace* e um dos principais fatores distintivos aos olhos dos seus potenciais aderentes” (Valles, 2008).

3.5.4. Oferta de produtos/serviços personalizados

Os *marketplaces* mais desenvolvidos têm à sua disposição ferramentas de marketing que permitem às empresas ter acesso a informação relevante sobre os

consumidores, de forma a conhecer melhor os seus hábitos e preferências de consumo (Bakos, 1998, p. 37). Se a empresa conhecer bem as necessidades dos seus consumidores, conseguirá criar produtos mais apropriados através da personalização e customização e, conseqüentemente, aumentará a eficiência das vendas (Bakos, 1998, p. 37). Também Standing et al (2006, p. 299), Stockdale & Standing (2004, p. 306) e Turban et al (2018, p. 17) destacam esta vantagem nos seus estudos.

3.5.5 Discriminação de preços

Com base na análise do comportamento do consumidor, os *marketplaces* podem oferecer mecanismos de discriminação de preços, isto é, cobrar preços diferentes para consumidores diferentes, o que aumenta os lucros dos vendedores. A discriminação pode ser baseada na localização, nacionalidade, idade e histórico de compra dos consumidores (Zarra, 2016, p. 8). Quando uma empresa decide vender através de um *marketplace*, pode ser forçada a vender a diferentes preços devido à diferença entre países no que diz respeito a taxas, disponibilidade desse produto/serviço em determinado país, nível da concorrência ou diferenças na procura entre países (Zarra, 2016, p. 43). As leis da União Europeia obrigam as empresas a serem transparentes e a informarem os seus consumidores quando praticam a discriminação de preços. Bakos (1998, p. 39) descreve o caso das companhias aéreas como um exemplo de uma indústria que beneficia desta vantagem ao cobrar tarifas diferentes aos passageiros. A Amazon, por exemplo, já esteve envolvida em diversas polémicas relacionadas com a discriminação de preços, que levaram ao descontentamento de muitos utilizadores. Um exemplo desta situação ocorreu no ano 2000, quando um utilizador descobriu que a plataforma cobrava valores mais baixos aos novos utilizadores em relação aos utilizadores regulares. A empresa afirmou tratar-se

de um acidente, mas situações semelhantes repetiram-se mais tarde (Zarra, 2016, p. 14).

3.5.6. Informação constantemente atualizada

Os *marketplaces* facilitam a comunicação entre todos os participantes pois o ambiente eletrónico aumenta a “flexibilidade e a precisão dos procedimentos administrativos” (Stockdale & Standing, 2004, p. 306). Outra vantagem dos *marketplaces* é o facto de reunirem as informações sobre os produtos/serviços (preço, especificações, disponibilidade) numa só plataforma, o que beneficia vendedores, compradores e os criadores de mercado. Esta informação é constantemente atualizada, contribuindo para a transparência e confiança das relações comerciais (Stockdale & Standing, 2004, p. 306; Turban et al, 2018, p. 17;).

3.5.7 Simplificação dos processos da cadeia de distribuição

Os *marketplaces* facilitam a troca de informação entre compradores e vendedores, o que contribui para uma maior eficiência em termos de logística. Os vendedores podem fornecer produtos/serviços adequados às necessidades dos potenciais compradores, o que reduz os custos de inventário e promove as entregas *just-in-time*. Empresas como a FedEx e a UPS “emergem como principais intermediários da Internet, devido à sua experiência na logística e economias de escala na distribuição” (Bakos, 1998, p. 40). Para os intermediários tradicionais, isto pode ser uma ameaça. A redução dos custos de logística é descrita por Bakos (1998, p. 40), Joo et al (2004, p. 89), Murtaza (2004, p. 326), Turban et al (2018, p. 17) e Wang et al (2008, p. 561).

3.5.8 Aumento da segurança com os pagamentos eletrónicos

Tecnologias de *blockchain* e outras formas de verificação de crédito disponíveis em vários *marketplaces* aumentam a segurança dos pagamentos realizados por via

eletrónica (Bakos, 1998, p. 40). “Os pagamentos eletrónicos irão diminuir os custos de transação nos *marketplaces*” (Bakos, 1998, p. 40).

3.5.9 Redução dos custos de marketing

Os *marketplaces* oferecem aos vendedores acesso a ferramentas de marketing que permitem conhecer melhor os hábitos e preferências dos consumidores (Joo et al, 2004, p. 89; Chong et al, 2016, p. 21), enquanto ajudam as empresas a publicitar a sua marca de forma mais eficaz. Essas ferramentas de marketing estão muitas vezes fora do alcance das PME's em termos financeiros. No entanto, quando integradas nos serviços oferecidos pelos *marketplaces*, permitem às empresas ter acesso às pesquisas dos consumidores, às *reviews*, ao número de *clicks* por cada artigo, entre outros, o que permite aos vendedores conhecer melhor os consumidores e adaptar os esforços de marketing ao seu público-alvo. Além disso, as empresas que vendem em *marketplaces* credíveis ficam expostas a milhares de potenciais novos compradores em mercados além-fronteiras (Stockdale & Standing, 2004, p. 306; Turban et al, 2018, p. 17;).

3.5.10 Maior conveniência

Os *marketplaces* permitem às empresas vender os seus produtos 24h por dia, todos os dias do ano, em diferentes idiomas e com a possibilidade de entrega em qualquer parte do mundo. O facto de os *marketplaces* estarem disponíveis em diferentes idiomas é uma grande ajuda para superar barreiras linguísticas (Standing et al, 2006, p. 299; Stockdale & Standing, 2004, p. 306; Turban et al, 2018, p. 17).

3.5.11 Redução dos custos de transação

A redução dos custos de pesquisa pode provocar reduções nos custos de transação. Os custos de transação estão relacionados com várias atividades

comerciais, como a negociação de preços, identificação de parceiros de negócio e organização das entregas e pagamentos (Zhang & Bhattacharyya, 2010, p. 238). As transações eletrônicas são geralmente consideradas mais eficientes devido à automação do processo (Stockdale & Standing, 2004, p. 306; Upadhyaya & Mohanan, 2009, p. 31; Wang et al, 2008, p. 561). Os produtos que são facilmente digitáveis, como é o caso da música, podem ser ainda mais facilmente distribuídos por via eletrônica (Turban et al, 2018, p. 17). “A redução dos custos de transação beneficia compradores e vendedores” (Zhang & Bhattacharyya, 2010, p. 238).

3.5.12 Baixo investimento

As *fees* cobradas pelos *marketplaces* variam muito, e algumas podem estar fora do alcance das PMEs. Ainda assim, os *marketplaces* representam um investimento baixo tendo em conta a contrapartida que oferecem: a possibilidade de vender os produtos em mais mercados, sem necessidade de possuir um “*website* sofisticado” (Upadhyaya & Mohanan, 2009, p. 31).

3.5.13 Agregação de produtos/serviços

Produtos/serviços que no comércio tradicional são oferecidos por indústrias diferentes, passam a estar disponíveis num único *marketplace*. Isto traduz-se numa melhor distribuição de bens num só local, em vez de um mercado altamente fragmentado como no passado (Bakos, 1998, p. 38; Murtaza et al, 2004, p. 328 e Wang et al, 2008, p. 561). Quando um utilizador compra um produto através de um *marketplace*, outros produtos complementares ou semelhantes podem-lhe ser sugeridos, dando origem a uma *win-win situation* para empresas e consumidores.

3.5.14 Efeito de rede

"Os benefícios obtidos pelos participantes individuais num *marketplace* aumentam à medida que mais organizações se juntam ao sistema" (Bakos, 1991, p. 3; Wang et al, 2008, p. 561). Isto reflete o conceito de "efeito de rede": os *marketplaces* só serão sustentáveis se conseguirem atrair uma massa crítica de compradores e vendedores. Os benefícios do efeito de rede para ambos os tipos de participantes dependem da proporção de cada grupo: é necessário atrair um número suficiente de vendedores e compradores de modo a manter um equilíbrio e escalar o *marketplace*.

3.5.15 Possibilidade de competir com empresas maiores

As PME's que participam nos *marketplaces* podem "competir no mercado global" contra grandes empresas (Turban et al, 2018, p. 17). As grandes empresas possuem, geralmente, mais recursos em comparação com as PME's, nomeadamente em termos de capital, tempo, capacidade produtiva e infraestrutura tecnológica. No entanto, se as PME's forem capazes de integrar os *marketplaces* na sua estratégia de negócio, podem beneficiar das várias vantagens anteriormente mencionadas e competir ao mesmo nível das grandes empresas.

3.6 Desvantagens da utilização dos *marketplaces* pelas PME's

Outros autores são mais céticos no que diz respeito aos efeitos da participação das empresas nos *marketplaces*. Benjamin & Wigand (1995, citado em Burton & Mooney, 1998, p. 26) descrevem os *marketplaces* como "um fenómeno no qual o consumidor beneficia, os produtores perdem as suas margens de lucro e os criadores de mercado ganham os restantes lucros".

A decisão de participar num *marketplace* pode trazer desvantagens para as empresas. Com base em estudos anteriores sobre a participação de empresas em *marketplaces* B2B e B2C, enumeramos em seguida as principais desvantagens.

3.6.1 Competição de preços

As PMEs participam nos *marketplaces* com o objetivo de expandir o mercado e reduzir os custos. Apesar deste fator estimular a competição do mercado, também aumenta a pressão nos preços, o que pode resultar em perdas de lucro dos vendedores e redução do seu poder de mercado (Premkumar, 2003, p. 282). Bakos (1998, p. 41) explica que, se os preços caírem moderadamente, tanto os compradores como os vendedores beneficiam pois novos mercados emergem. No entanto, se a redução dos preços for drástica, os compradores podem encontrar o preço mais baixo e os vendedores saem prejudicados. Como consequência da competição de preços, os vendedores podem ver o seu poder de mercado passar para o lado dos compradores.

3.6.2 Aparecimento de compradores desleais

Burton & Mooney (1998, p. 25) argumentam que o facto de os compradores terem a possibilidade de comparar as ofertas de vários vendedores e escolher o preço mais baixo faz com que se tornem consumidores menos leais e mais exigentes na qualidade dos produtos/serviços que pretendem adquirir. Além disso, muitas vezes esses consumidores são mais leais aos *marketplaces* do que às marcas em si.

3.6.3 Incompatibilidade tecnológica

Premkumar (2003, p. 286) explica que, ao adotarem os *marketplaces*, as empresas podem precisar de integrar novos sistemas e *interfaces* que podem causar problemas de compatibilidade com os sistemas internos e outros

aplicativos de comércio eletrónico. No caso das empresas que não utilizam nenhum *software* de gestão, é necessário investir em novas tecnologias e na formação dos trabalhadores, de modo a serem capazes de manter um catálogo eletrónico atualizado e dar resposta ao aumento da procura (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 53). Alargar as vendas a um canal *online* torna o negócio mais complexo pois é necessário gerir uma maior quantidade de informação em diferentes canais, além de uma gestão adequada de inventário.

3.6.4 Incompatibilidade cultural

Para além da incompatibilidade tecnológica, Joo et al (2004, p. 91) mencionam o possível “choque de culturas” como uma desvantagem da participação das empresas nos *marketplaces*. Os desafios de gestão relacionados com a participação num *marketplace* também podem levar a más práticas de negócio.

3.6.5 Necessidade de investimento

A participação em *marketplaces* pode exigir da parte das empresas investimentos extra em *hardware*, *software*, formação dos trabalhadores e transformações organizacionais. No caso da empresa decidir abandonar ou trocar de sistema, os custos de tal mudança podem ser elevados (Bakos, 1991, p. 3). Além disso, as *fees* cobradas pelos *marketplaces* podem diminuir significativamente as margens de lucro das empresas.

Ratnasingam (2007, p. 150) agrupa estas desvantagens em quatro categorias: riscos económicos (derivados do aumento da competição), riscos tecnológicos (problemas de integração, compatibilidade e segurança), riscos de implementação (más práticas de negócio) e riscos relacionais (falta de confiança e problemas relacionados com parceiros comerciais).

Stockdale & Standing (2002, p. 232) sugerem que as empresas devem participar em mais do que um *marketplace* de forma a reduzir o risco. Para Bakos (1991, p. 6), as empresas devem escolher o tipo de *marketplace* que melhor se adequa às suas necessidades, de forma a criar valor para a empresa. Burton & Mooney (1998, p. 25) sugerem sete mecanismos de controlo que as empresas devem adotar para evitarem o impacto negativo dos *marketplaces*, como, por exemplo, usufruir da vantagem do *early mover* (ser a primeira empresa a entrar no *marketplace* para conseguir maior quota de mercado) ou aumentar a diferenciação dos produtos/serviços de modo a dificultar a comparação de ofertas por parte do comprador.

3.7 Fatores motivacionais para a adoção dos *marketplaces* pelas PME

Vários autores têm estudado os fatores motivacionais que influenciam a participação das PME nos *marketplaces*. Não existe um modelo conceptual único, mas sim diversas teorias apoiadas em diferentes fatores. A maioria dos estudos foca-se no modelo B2B, no entanto, alguns fatores também são comuns ao modelo B2C. Uma revisão da literatura existente sobre as diferentes teorias permitirá reunir os fatores que serão posteriormente utilizados na metodologia.

Grewal et al (2001, p. 19) referem que “a natureza da participação de uma organização depende da motivação e da capacidade da empresa”. A motivação inclui a expectativa de aumentar a eficiência económica (motivo de eficiência) e o desejo de transmitir uma imagem de sofisticação a nível tecnológico (motivo de legitimidade). A capacidade refere-se ao conhecimento da organização e às suas capacidades de TI. O dinamismo do ambiente também deve ser considerado. Estas variáveis podem levar a três estados da natureza da participação em *marketplaces*: o estado exploratório (as empresas ainda não sabem como realizar operações no *marketplace* de forma eficaz mas estão a investir esforços para

aprender a fazer negócios na plataforma), o estado especialista (as empresas sabem realizar operações no *marketplace* de forma eficaz e vão atualizando o seu conhecimento à medida que o *marketplace* evolui, pois estão interessadas em continuar as operações na plataforma) e o estado passivo (as empresas mantêm uma presença nos *marketplaces* mas não realizam operações na plataforma). Este estudo baseia-se em questionários feitos a empresas relacionadas com a indústria de joalheria que utilizam o *Polygon*, um *marketplace* B2B.

Stockdale & Standing (2002, p. 224) desenvolvem um modelo para avaliar o processo de seleção de *marketplaces* B2B. Para estes autores, três categorias podem explicar a adoção de *marketplaces*: fatores internos da empresa (papel do CEO, motivos para participação e recursos da empresa), impulsionadores de negócio do *marketplace* (modelo de propriedade, mecanismo de transação e instalações) e facilitadores que contribuem para o sucesso do *marketplace* (massa crítica, modelo de receita, segurança, infraestrutura tecnológica e gestão de relações). Fatores externos relacionados com o macro ambiente também têm influência (legislação, globalização e desenvolvimento tecnológico). Este estudo utiliza uma análise do conteúdo de artigos prévios, mas aplica-se ao caso das empresas que utilizam os *marketplaces* para questões de *procurement*.

Pucihar & Podlogar (2003, p. 54) enumeram vários fatores necessários para uma participação bem-sucedida nos *marketplaces*, entre eles: organização do departamento responsável pelos sistemas de informação, nível de utilização das tecnologias de informação, consciência dos benefícios dos *marketplaces*, apoio do CEO no processo de entrada da organização no *marketplace*, estratégia de *marketplace* bem formulada, formação dos trabalhadores, consciência da possibilidade de investimentos extra (em tecnologia, formação...), capacidade de manter um catálogo eletrónico de produtos/serviços atualizado, capacidade de ter a informação num formato estandardizado, conhecimento dos diferentes tipos de *marketplaces* e respetivas características. Com base num questionário feito

a 250 grandes empresas na Eslovénia, os autores concluem que o papel do CEO é o fator com mais impacto.

Para Joo et al (2004, p. 91), a adoção de *marketplaces* B2B pode ser determinada através de um modelo parcimonioso que engloba o contexto tecnológico, o ambiente externo e as características da organização. O contexto tecnológico relaciona-se com a vantagem relativa, isto é, o grau segundo o qual uma nova tecnologia é vista como sendo melhor do que a atual. O ambiente externo inclui a pressão externa (pressão competitiva e imposições de outras instituições, como o Governo) e o poder de compra. Os atributos do contexto organizacional englobam a quantidade de recursos em excesso de uma empresa e o tamanho da organização (grandes empresas têm mais probabilidade de investir em inovação). Através de questionários a 39 a empresas produtoras na Coreia que utilizam os *marketplaces* para questões de *procurement*, os autores concluem que a pressão externa e o tamanho da empresa são os fatores mais relevantes na adoção de *marketplaces*.

De modo a prever a adoção de *marketplaces* no espaço de 12 meses, Hadaya (2004, p. 3) constrói um modelo conceptual com base em determinantes relacionadas com a tecnologia, utilização atual do comércio eletrónico e relações de negócio. O autor considera que o tamanho da empresa, o tipo de indústria e o nível de internacionalização (número de exportações e importações) são as variáveis dependentes. Com base num questionário a 1200 empresas do Canadá, o autor prova que, no caso das PMEs, a complexidade da implementação do comércio eletrónico e a utilização atual do comércio eletrónico, a par da pressão dos fornecedores e o nível de dependência de clientes e fornecedores-chave, são os fatores com mais impacto. O autor destaca ainda a importância do papel dos consultores e outros especialistas na adoção de *marketplaces* pelas organizações.

Stockdale & Standing (2006, p. 384) listam vários fatores que podem funcionar como inibidores ou motivadores para a adoção de comércio eletrónico por parte

das PMEs: entusiasmo do CEO e outros órgãos de gestão em relação a inovações tecnológicas, setor da indústria, relações comerciais, expectativas e realização de benefícios da utilização do comércio eletrônico, fatores externos como a globalização ou o incentivo do governo, competências e conhecimento tecnológico da empresa, preocupações relacionadas com a tecnologia (desconfiança na indústria de TI, dificuldade em acompanhar o ritmo de mudança tecnológica) e falta de recursos da empresa. Os autores baseiam-se nos estados de adoção anteriormente descritos por Grewal et al (2001) e dividem-nos em cinco grupos: *Landlubbers* (PMEs que não tencionam mudar-se para o ambiente eletrônico), *Toe Dippers* (PMEs com capacidades tecnológicas limitadas e que têm pouca ambição de crescer mais do que o seu estado atual), *Paddlers* (PMEs que utilizam o comércio eletrônico ou estão registadas nos *marketplaces* e não realizam transações, mas têm vontade de aprender a utilizar as plataformas), *Waders* (PMEs que estão a começar a aprender a utilizar o comércio eletrônico mas ainda têm problemas em maximizar os lucros) e *Swimmers* (PMEs já peritas no comércio eletrônico).

Yu (2006, p. 9) teoriza que os *pushes* de fora da empresa (*pushes* impostas pelos parceiros da cadeia de distribuição, competição e governo), os *pulls* de dentro da empresa (fluxo de trabalho, troca de informação, processo de tomada de decisão) e o grau de *e-savviness* do CEO (conhecimento sobre os *marketplaces*, atitude em relação à inovação, atitude em relação ao risco e experiência relacionada com TI/SI) podem afetar a adoção de *marketplaces* pelas PMEs. Com base em questionários feitos a 115 PMEs na Tailândia, o autor mostra que os fatores com mais influência vêm de dentro da empresa.

Baseado na Teoria da Assimilação da Inovação, Zhu, Kramer & Xu (2006, p. 1560) defendem que o contexto tecnológico (preparação e capacidades da empresa), o contexto organizacional (tamanho, indústria e gestão da empresa) e o contexto ambiental (competição e regulação) têm impacto no estado de

assimilação de *e-business*. Esse estado pode ser de iniciação, adoção ou rotina. A metodologia utilizada inclui um questionário feito a empresas de 10 países, mas foca-se na questão do *e-business* e não nos *marketplaces*.

Ainda dentro dos estudos de *e-business*, Jeon, Han & Lee (2006, p. 1907) reúnem quatro grupos de características que podem ter impacto na adoção de *e-business* nas PMEs da Coreia: características do CEO (conhecimento e atitude perante a inovação), características do *e-business* (tecnologia, vantagem relativa e benefícios/custos), características organizacionais (conhecimentos tecnológicos e tamanho da empresa) e características do ambiente (competição, iniciativas do governo, orientação da empresa para a globalização).

March & Ngai (2006, p. 1135) focam-se no caso concreto da adoção de *marketplaces* B2C e identificam a vantagem relativa, a pressão da competição, os conflitos de canal (frequência, intensidade e duração de desentendimentos entre as empresas e os parceiros de canal ou intermediários) e a competência tecnológica como potenciais fatores determinantes na adoção. A metodologia utilizada envolve questionários a 152 empresas na China e conclui que apenas os conflitos de canal não têm um impacto relevante.

White, Daniel, Ward & Wilson (2007), à semelhança de estudos prévios, baseiam-se na Teoria da Difusão de Inovação de Rogers para analisar qualitativamente 26 fatores com potencial de influenciar a adoção de *marketplaces* de consórcio B2B em diferentes indústrias. A compatibilidade com a visão dos executivos é vista como o fator mais importante. Os autores propõem que o seu estudo pode ser a base para futuros estudos sobre outros tipos de *marketplaces* (p. 71), mas alertam para a possibilidade de alguns fatores serem diferentes consoante o tipo de *marketplace* analisado (p. 100).

Upadhyaya & Mohanan (2009, p. 35) focam-se em três categorias de fatores que podem influenciar a adoção de tecnologia: preparação e competência da organização, gestão da organização e fatores relacionados com o ambiente.

Rask & Kraugh (2010, p. 271) inspiram-se em teorias de internacionalização e dividem os motivos para participação nos *marketplaces* em duas dimensões: impulsionadores (fatores internos ou externos que fazem com que a empresa considere a participação num *marketplace*) e natureza da decisão (se esta é planeada ou não planeada). Os autores constroem uma matriz de motivos que levam à adoção de *marketplaces*: eficiência (ex: redução de preço, redução de custo...), posicionamento (ex: alcance de novos compradores ou fornecedores, evitar dependência de outros parceiros comerciais...), exploração (ex: testar novos mercados, aprender novos processos...) e legitimidade (ex: imitar comportamentos dos concorrentes, passar uma imagem de sofisticação tecnológica...). Através de 41 estudos de caso em 20 indústrias de 12 países diferentes, os autores concluem que os motivos para participar nos *marketplaces* diferem entre compradores e fornecedores.

Brush & McIntosh (2010, p. 411) focam-se na adoção de *marketplaces* por parte de microempresas de agricultura na Nova Zelândia. Com base no modelo de Tornatzky & Fleischer, os autores apoiam-se no contexto organizacional (tamanho da empresa, qualidade e quantidade de recursos, comunicações internas e externas e estilo de gestão), no contexto tecnológico (tecnologias internas e externas, acesso a tecnologias) e no contexto ambiental (tipo de indústria, concorrência, relações e governo) para medir a adoção de *marketplaces*. Os autores recorrem ao caso de estudo para analisar 11 empresas em diferentes estados de adoção.

Ardura e Artola (2010) propõem um modelo longitudinal de adoção do comércio eletrónico B2C. Os autores juntam os fatores propostos por Kim e Galliers (2004) com o modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente) proposto por Tornatzky & Fleischer e dividem cada contexto em fatores tecnológicos e fatores não tecnológicos. Este estudo é inovador pois analisa também o impacto da mudança dos padrões de comportamento dos

consumidores na adoção do comércio eletrónico B2C por parte das empresas. Apesar do estudo ter como limitação o facto de só se focar na decisão da adoção e não na extensão da adoção, os autores recomendam que seja usado como base para outros países desenvolvidos com baixos níveis de adoção de comércio eletrónico, como é o caso de Espanha (p. 221).

Na sua tese de doutoramento, Standing (2013, p. 35) vê a questão da adoção da tecnologia como um fenómeno “complexo”. O autor considera o estudo de Grewal et al (2001) insuficiente no sentido em que apenas se foca em questões relacionadas com a organização, quando a participação nos *marketplaces* também tem impacto nos restantes *players* da cadeia de distribuição. Para o autor, o estudo de White et al (2007) não tem em conta a perspetiva do comprador e o estudo de Zhu et al (2006) foca-se na assimilação dos *marketplaces* e não tem em conta o efeito na pós-adoção na estratégia, operações e performance da organização (p. 36). Assim, Standing adota uma *organising vision theory* e defende que os estudos sobre adoção de *marketplaces* devem ter em conta os fatores contextuais e do ambiente.

Existem certamente outros estudos sobre a questão da adoção de *marketplaces* pelas PMEs que não foram mencionados neste capítulo. Apesar de alguns estudos se focarem no comércio eletrónico, no *e-business* ou nos *marketplaces* B2B, parte das teorias podem ser aplicadas também aos *marketplaces* B2C (Wang et al, 2008, p. 556).

3.8 Barreiras à adoção dos *marketplaces* pelas PMEs

Alguns estudos focam-se nas barreiras à adoção de *marketplaces* numa tentativa de compreender os baixos níveis de participação por parte das PMEs, tendo em conta o potencial destas plataformas.

Joo et al (2004, p. 91) referem a falta de capital e as diferentes leis entre países como inibidores da adoção de *marketplaces*. Murtaza (2004, p. 330) menciona as

preocupações das empresas sobre segurança e confidencialidade, a ausência de leis de concorrência e a dificuldade de integração tecnológica dos sistemas da empresa para garantir o funcionamento eficaz da rede de distribuição.

Stockdale & Standing (2004, p. 309) classificam as barreiras à adoção como externas ou internas. As barreiras externas incluem a adoção de uma estratégia de marketing errada por parte dos *marketplaces*, a inexistência de padrões tecnológicos e a falta de incentivo à inovação em certas indústrias. Nas barreiras internas, os indicadores podem ser a falta de identificação de benefícios por parte das PMEs, os problemas relacionados com a globalização (diferenças culturais, barreiras linguísticas, legislações diferentes...), os constrangimentos financeiros, a falta de compreensão do ambiente tecnológico e a falta de preparação por parte da empresa a nível de recursos e competências tecnológicas. Os autores defendem que algumas das barreiras à adoção do comércio eletrónico também se aplicam ao caso concreto dos *marketplaces*.

Os mesmos autores mencionam noutro estudo (2006, p. 389) a falta de tempo das PMEs para investir em inovações tecnológicas, as *fees* elevadas cobradas por alguns *marketplaces*, os problemas com as telecomunicações e a falta de iniciativas do governo e de outros *players*, como consultores e associações, especialmente em áreas rurais onde o acesso à Internet é limitado (p. 392).

Upadhyaya & Mohanan (2009, p. 38) defendem que algumas PMEs simplesmente preferem continuar a utilizar os meios tradicionais e que parceiros de negócio relutantes a inovações tecnológicas podem prejudicar a adoção de outras PMEs.

Johnson (2010, p. 159) menciona a falta de conhecimento de certas indústrias quanto aos potenciais benefícios dos *marketplaces*, a proposição de valor insuficiente, as expectativas não correspondidas, a questão da privacidade e da proteção de dados, os constrangimentos associados ao tamanho da empresa (falta de recursos e medo da desintermediação), a cultura de aversão à inovação,

a falta de apoio da indústria e o facto de os produtos comercializados por certas PMEs não se adequarem ao modelo do *marketplace*.

Capítulo 4

Amazon

4.1 Amazon.com, Inc.

A Amazon é uma multinacional americana fundada em 1994 por Jeff Bezos. A empresa foca-se maioritariamente no comércio eletrónico e oferece uma variedade de produtos e serviços a quatro conjuntos de clientes: consumidores, vendedores, empresas e criadores de conteúdo (Forbes, 2019). Segundo o site da Reuters (2019), a Amazon opera através de três segmentos: América do Norte, Internacional e Amazon Web Services (AWS). O segmento América do Norte inclui as vendas de retalho de produtos de consumo e subscrições através dos *websites* focados na América do Norte. O segmento Internacional inclui as vendas de retalho de produtos de consumo e subscrições através dos *websites* internacionais. O segmento AWS foca-se nas vendas globais de computação, armazenamento, bases de dados e serviços para *start-ups*, empresas, agências de Governo e instituições académicas. Além disso, a empresa oferece serviços de marketing e publicidade (*Amazon Advertising*) e produção de filmes e programas de televisão (*Amazon Studios*), além de produzir produtos eletrónicos, como o *Kindle*, e deter mais de 30 subsidiárias, entre elas a *Whole Foods Market*. Nas listas elaboradas pela revista Forbes, a Amazon surge como #1 no Top 100 de Empresas Digitais 2018 e #5 das Marcas Mais Valiosas do Mundo em 2018. Em 2018, a Amazon teve uma receita de mais de 230 mil milhões de dólares (US) e 10 mil milhões de dólares (US) de lucro líquido (Forbes, 2019).

4.2 Amazon Marketplace

A Amazon Marketplace é uma plataforma de comércio eletrónico gerida pela empresa e que permite que vendedores terceiros comercializem os seus produtos (CNN, 2019) (ver Figura 2).

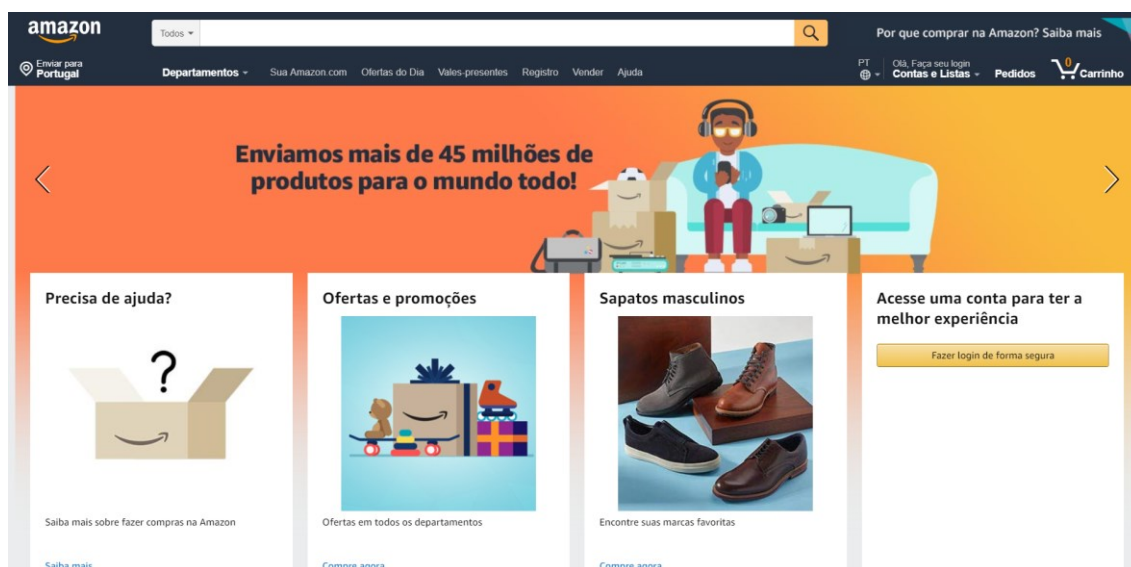


Figura 2: Página inicial Amazon

Fonte: website Amazon

A Amazon opera 14 marketplaces a nível mundial, sendo que na Europa existem no Reino Unido, Alemanha, França, Itália e Espanha. Vendedores de outros países podem vender nestes marketplaces, desde que façam parte da lista de países permitidos pela Amazon (ver Figura 3) Os vendedores podem optar por vender num único marketplace ou expandir as vendas a nível global.

amazon seller central Registration www.amazon.com [Registration pending] English Search Help Settings

[Help](#) / [Account settings](#) / [Reference](#) / [Policies and agreements](#) / [Countries accepted for seller registration](#)

Countries accepted for seller registration

Find below the list of countries currently accepted to register for selling on Amazon.

Note: To be eligible to sell on Amazon, you need to be resident in one of the following countries, have a valid phone number, and have an internationally chargeable credit card.

Albania	Finland	Netherlands
Algeria	France	New Zealand
Angola	Gabon	Niger
Argentina	Georgia	Norway
Armenia	Germany	Oman
Australia	Greece	Panama
Austria	Guinea	Paraguay
Azerbaijan	Haiti	Peru
Bangladesh	Honduras	Philippines
Belarus	Hong Kong	Poland
Belgium	Hungary	Portugal
Iceland	Romania	

Related articles

- Amazon Business invoicing policy
- IRS Reporting Regulations on Third-Party (3P) Payment Transactions
- Amazon Services Business Solutions Agreement
- Changes to the Amazon Services Business Solutions Agreement
- Selling on Amazon Fee Schedule
- Selling Policies and Seller Code of Conduct
- Product guidelines
- Customization Program Terms for Sellers
- Important information for international sellers
- Countries accepted for seller

Figura 3: Lista de países autorizados a vender na Amazon (EN)
 Fonte: website Amazon

A Amazon menciona no seu *website* diversas obrigações que os vendedores internacionais são obrigados a cumprir. Antes de um vendedor começar a vender num *marketplace* que não seja do seu país de origem, tem de fornecer os detalhes de uma conta bancária de um país suportado pela Amazon (ver Figura 4). Além disso, o vendedor deve estar ciente das leis que se aplicam aos vendedores e vender apenas produtos que cumpram esses requerimentos, descritos detalhadamente na plataforma (cumprir prazos de tempo de entrega, ter capacidade de comunicar com os consumidores na língua do *marketplace*, ter direito a vender os produtos, conhecer as taxas que se aplicam, entre outros).

amazon seller central Settings

1 Seller agreement 2 Seller information 3 Billing / Deposit 4 Tax information 5 Product information

Set up your Amazon selling account

Have the following available:

- Business name & address
- Mobile or telephone number
- Chargeable credit card & valid bank account
- Tax information [What does this mean?](#)

Legal name
What is a legal name?

Seller agreement
 I have read and accepted the terms and conditions of the [Amazon Services Business Solutions Agreement](#)
If you are an international seller, read [this important information](#)

Next

Please Leave Feedback

Figura 4: Página inicial para registo dos vendedores (EN)

Fonte: website Amazon

De acordo com o *website*, tanto indivíduos como profissionais podem vender os seus produtos no *marketplace* da Amazon em mais de 30 categorias diferentes, apesar de algumas categorias terem restrições, que variam de acordo com o país. A Amazon oferece dois planos de vendas: o profissional, disponível através de uma *fee* de subscrição mensal de 39,99 dólares (US) e uma *fee* adicional por cada item vendido, cujo valor varia conforme as categorias; e o individual, para quem pretende vender menos de 40 itens por mês, onde não existe uma *fee* de subscrição mensal mas uma *fee* de por cada item vendido, que também varia conforme a categoria.

Quando uma empresa adere à plataforma, passa a ter acesso a uma conta no painel de controlo *Seller Central*, a partir do qual pode controlar todo o processo de venda na Amazon (informação sobre os produtos, *update* de inventário, ordens, pagamentos...). A Amazon oferece às empresas manuais para aprender que estas aprendam a utilizar a plataforma e acesso a relatórios, ferramentas de análise e informações detalhadas sobre as vendas e os consumidores.

Os itens comprados a terceiros podem ser *fulfilled* pelo vendedor (FBM) ou pela Amazon (FBA). No primeiro caso, os produtos do vendedor mantêm-se no

seu inventário, e o transporte e serviço ao cliente são da responsabilidade do vendedor. No modelo FBA, os produtos passam a ser armazenados nos centros de *fulfillment* da Amazon espalhados pelo mundo, e o inventário, transporte e serviço ao cliente passam a ser geridos pela Amazon. Neste caso, aplicam-se *fees* adicionais.

A Amazon apresenta no seu *website* inúmeros benefícios para os vendedores que utilizem a plataforma como canal de venda: segurança nos pagamentos, sistema de processamento rápido de pedidos, excelente atendimento ao cliente, alcance de milhares de clientes, entre outros.

Apesar das vantagens enumeradas, também existem críticas quanto à utilização da Amazon pelas empresas. Num artigo publicado na Forbes (2018), Danziger menciona algumas desvantagens para as PMEs que vendem na Amazon, como, por exemplo, o problema dos produtos falsificados, as *fees* demasiado elevadas e o facto de os consumidores serem clientes fiéis da Amazon e não das PMEs. “Para pequenas e médias empresas, vender através da Amazon *Marketplace* é como uma aposta. Pode oferecer um potencial incomparável de vendas, se gerido adequadamente e se o vendedor da PME conseguir controlar os custos de modo a entregar à Amazon a sua fatia robusta. Mas, no final do dia, é a casa que ganha sempre”.

No relatório *Small Business Impact* elaborado pela Amazon em 2018, a empresa afirma que “ajuda pequenas e médias empresas a alcançar centenas de milhões de clientes em todo o mundo, dando (...) oportunidade de competir ao lado de empresas maiores”. Segundo os dados do relatório, metade dos itens adquiridos na Amazon provêm de PMEs e mais de 20.000 PMEs ultrapassaram 1 milhão de dólares (US) em vendas em 2017. Na Europa, a Amazon já apoiou mais de 130.000 PMEs a atingir milhares de potenciais novos clientes (Amazon, 2019). No último quarto de 2018, as vendas provenientes de vendedores terceiros no *marketplace* consistiam em 52% das vendas totais da Amazon (Statista, 2019).

Desde 2015 que a Amazon disponibiliza na sua plataforma uma secção intitulada “Amazon *Handmade*”, onde os utilizadores podem comprar produtos diretamente a artesãos de todo o mundo (ver Figura 5). Num *press release* divulgado pela empresa e disponível no *website* oficial, a Amazon afirma que o *Handmade* permite aos consumidores “descobrir artesãos de todo o mundo e comprar a artesãos locais baseados na sua comunidade com a experiência Amazon familiar que eles conhecem e na qual confiam”.

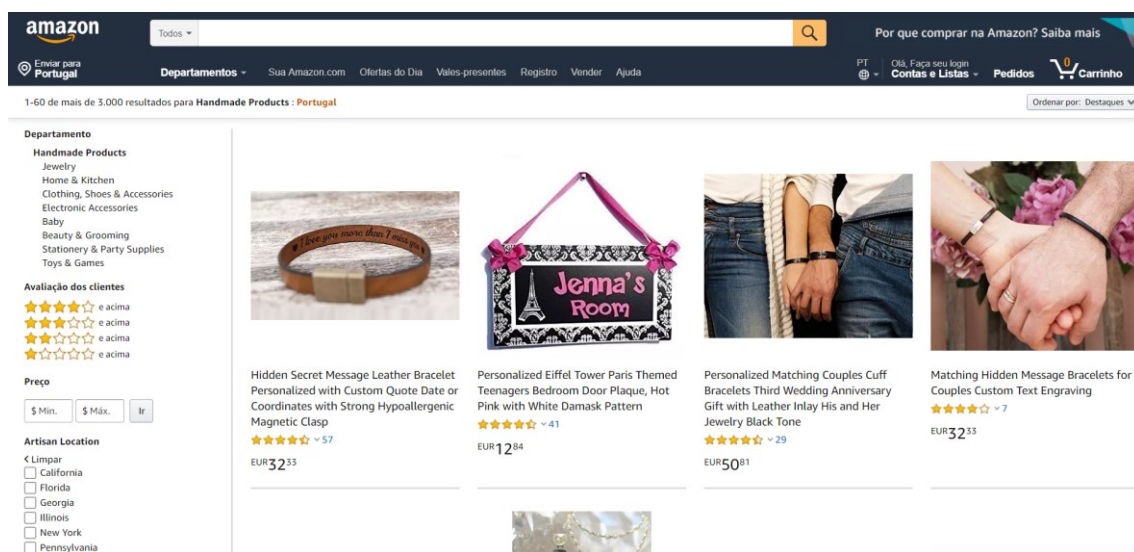


Figura 5: Secção “Handmade” com artesãos de Portugal

Fonte: *website* Amazon

Em 2018, foi lançada a “Amazon *Storefronts*”, uma secção na plataforma dedicada às pequenas empresas e que apresenta uma curadoria de produtos únicos de diferentes categorias, dando oportunidade aos utilizadores de interagir com as empresas num ambiente mais “íntimo” (ver Figura 6). Nesta secção também é possível ver vídeos e ler histórias sobre casos de sucesso de pequenas empresas que vendem na Amazon. Num *press release* divulgado pela empresa a propósito do lançamento desta secção, a Amazon define-se como “a big collection of small” e destaca o seu papel no apoio a pequenas e médias empresas. Até ao momento, esta secção apenas está disponível nos EUA, Reino Unido e Alemanha.

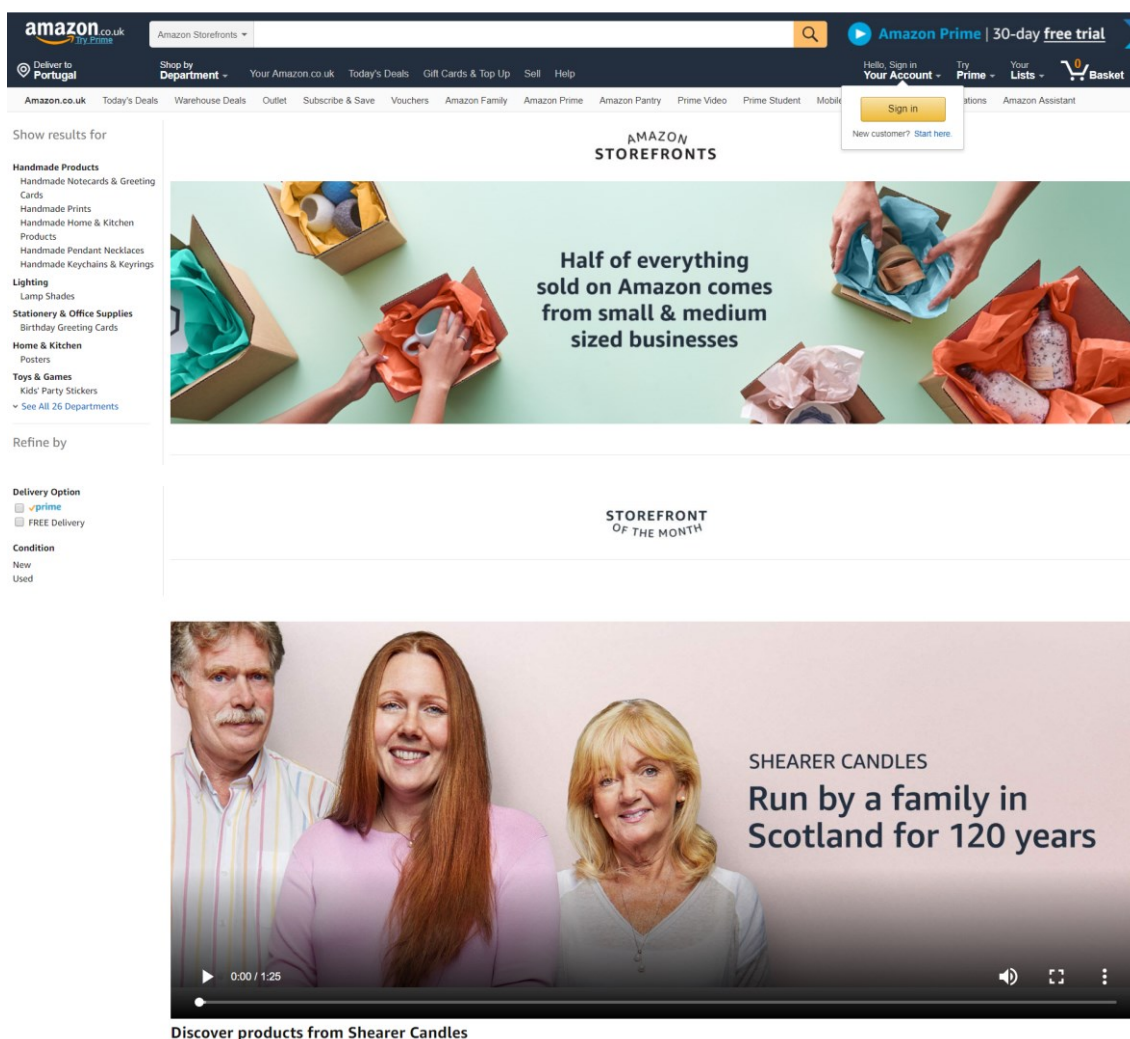


Figura 6: Secção "Storefronts" (EN)
 Fonte: website Amazon (UK)

Em termos de classificação, a Amazon é um *marketplace* híbrido de dimensão global que oferece tanto produtos de fabrico próprio como de outras empresas, além de oferecer uma plataforma para vendedores e compradores realizarem transações sozinhos ou com a assistência da Amazon (Forbes, 2017). A Amazon oferece formas de negociação B2C e B2B. Apesar do setor B2C ser superior ao B2B, a empresa tem apostado na expansão para o comércio eletrónico B2B através da unidade Amazon *Business* (CNBC, 2019).

4.3 Amazon em Portugal

No início de 2018, surgiram várias notícias na imprensa portuguesa que davam conta das negociações para a entrada da Amazon em Portugal (Observador, 2018). Em setembro do mesmo ano, a Amazon anunciou a abertura do primeiro escritório em Portugal, em Lisboa, dedicado aos negócios na área de *cloud computing* através da *Amazon Web Services* (Exame Informática, 2018).

Portugal faz parte da lista de países autorizados a vender produtos na Amazon. Não foram encontrados dados relativos ao número de empresas Portuguesas que vendem atualmente na plataforma. Por enquanto, os Portugueses podem fazer compras na Amazon, mas são redirecionados para o *website* espanhol, responsável pelo serviço de distribuição para os clientes Portugueses.

Capítulo 5

Metodologia

5.1 Estratégia de pesquisa

“O primeiro passo para o investigador iniciar uma pesquisa é a definição do objetivo e a abordagem (qualitativa, quantitativa ou uma combinação destas)” (Freitas & Jabbour, 2011, p. 8). Tal como mencionado anteriormente (ver capítulo 2), a ideia de estudar a adoção dos *marketplaces* B2C pelas empresas Portuguesas surgiu graças ao estágio curricular na empresa INOVA+ e ao lançamento por parte desta de um novo serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon. O facto de, durante a elaboração da revisão de literatura, não terem sido encontrados estudos prévios sobre esta temática a nível nacional, motivou uma abordagem qualitativa, sendo a finalidade da presente investigação “explicar ou descrever um evento ou situação” (Freitas & Jabbour, 2011, p. 9).

Günther (2006, p. 202) resume no seu artigo as principais características da pesquisa qualitativa. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa preza a “compreensão como princípio do conhecimento” e a “construção da realidade” através da descoberta e construção de teorias, sendo este tipo de pesquisa uma “ciência baseada em textos”. No entanto, é possível que uma investigação comece por ser qualitativa e envolva mais tarde uma componente quantitativa, naquilo que é conhecido como *mixed-methodology* ou combinação metodológica, muito útil para superar as limitações de cada uma das abordagens e enriquecer a investigação (Freitas & Jabbour, 2011, p. 9).

Inicialmente, o objetivo desta investigação era incluir as empresas de média dimensão na amostragem, por terem características diferentes das micro e pequenas empresas e por serem os clientes-alvo da INOVA+. No entanto, à medida que o trabalho foi avançando, tornou-se evidente que seria difícil

conseguir a colaboração das médias empresas, por falta de disponibilidade e pela limitação de tempo para a elaboração desta investigação. Assim, o foco passou a ser nas micro e pequenas empresas. A decisão de focar a investigação nas micro e pequenas empresas justifica-se também pelo impacto económico que estas têm no país e pelo crescente interesse demonstrado pela Amazon em atrair pequenas empresas para que vendam na plataforma.

Assim, coloca-se a seguinte questão de investigação:

Por que motivo as micro e pequenas empresas Portuguesas não vendem na Amazon?

O objetivo desta investigação é compreender os fatores que funcionam como barreiras à adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas, na expectativa de ajustar as teorias existentes à realidade nacional e abrir portas para estudos futuros que testem quantitativamente, e numa escala maior, os resultados desta investigação.

5.2 Estudo de caso

“O estudo de caso é o ponto de partida ou elemento essencial da pesquisa qualitativa” (Mayring, 2002 e Flick e cols, 2000, citados em Günther, 2006, p. 202). O estudo de caso será o plano de pesquisa utilizado nesta investigação, à semelhança dos estudos prévios de Rask & Kraugh (2004), Wang et al (2006), Brush & McIntosh (2010). O estudo de caso constitui uma investigação empírica particularmente útil na análise de fenómenos contemporâneos (Yin, 2001, p. 28), principalmente quando “pouco se sabe sobre o fenómeno e em situações em que as teorias atuais parecem desadequadas” (Halinen & Tornroos, 2005, p. 1286). É o método ideal para estudar mudanças de processo dentro de uma organização, pois permite analisar fatores contextuais e elementos do processo num contexto de vida real (Halinen & Tornroos, 2005, p. 1286).

As características-chave do estudo de caso são as seguintes (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987, p. 371):

1. O fenómeno é examinado no seu ambiente natural;
2. Os dados são recolhidos através de diferentes meios;
3. Uma ou mais entidades (pessoas, grupos ou organizações) são analisadas;
4. A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
5. Os estudos de caso são mais adequados para estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses no processo de construção do conhecimento;
6. Não envolve formas experimentais de controlo ou manipulação;
7. Os resultados dependem em grande parte dos poderes de integração do investigador;
8. Podem ocorrer mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador vai desenvolvendo novas hipóteses;
9. O estudo de caso é útil para estudar questões de “porquê” e “como”;
10. Foca-se em fenómenos contemporâneos.

A classificação dos estudos de caso varia de acordo com o objetivo da investigação (Yin, 2001, p. 25):

1. Descritivo: descreve o fenómeno dentro de um contexto;
2. Exploratório: procura desenvolver hipóteses e proposições pertinentes para investigações futuras;
3. Explicativo: procura explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria;

O mesmo autor distingue ainda entre casos de estudo simples e casos de estudo múltiplos. Ambos podem ser holísticos (unidade única de análise) ou incorporados (unidades múltiplas de análise). “As provas dos estudos de caso múltiplos são geralmente consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto” (Herriott & Firestone, 1983, citados em Yin, 2001,

p. 68). A desvantagem dos casos de estudo múltiplos é que exigem mais tempo e recursos do que os estudos de caso simples.

O facto de não terem sido encontrados estudos prévios sobre a adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas favorece um estudo de caso múltiplo e exploratório, pois trata-se de um fenómeno recente sobre o qual ainda não existem teorias sólidas e para o qual se procura uma compreensão aprofundada.

Assim, a revisão de literatura anterior serve de “alicerce” para o desenho do estudo de caso, graças à qual foi feito um levantamento das barreiras à adoção de *marketplaces* B2C mencionadas em estudos de outros países, com o objetivo de criar um modelo conceptual e desenvolver proposições teóricas que serão testadas no caso concreto das micro e pequenas empresas Portuguesas e do *marketplace* da Amazon.

5.1.1 Limitações do estudo de caso

Na sua obra, Yin (2001, p. 29) menciona que os estudos de caso, por vezes, são considerados pela comunidade científica e académica como “uma forma menos desejável” de investigação, pela alegada “falta de rigor”, “negligência” do investigador e “falta de bases” para se fazer uma generalização científica. No entanto, o autor ressalva que o objetivo dos estudos de caso não é a generalização dos resultados a populações ou universos, mas sim a proposições teóricas. Isto é, o objetivo do investigador é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

O mesmo autor destaca que, se o estudo de caso for feito de forma exemplar, isto é, se for significativo, completo, considerar perspectivas alternativas, apresentar evidências suficientes e for elaborado de uma maneira atraente, pode constituir uma estratégia de pesquisa “que contribui, de forma inigualável, para

a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, 2001, p. 21).

5.2 Modelo conceptual

5.2.1 Revisão dos modelos anteriores

“Para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase de projeto é essencial, caso o propósito do estudo de caso seja determinar ou testar a teoria” (Yin, 2001, p. 49).

Com base na revisão de literatura, reunimos os estudos prévios que se focam especificamente na adoção de *marketplaces* (ver Tabela 2).

Tema	Autor	Explicação	Modelo	Indústria	País
Antecedentes da participação organizacional em <i>marketplaces</i> B2B	Grewal et al, 2001	Questionário a 306 empresas participantes no <i>marketplace</i> Polygon	A natureza da participação num <i>marketplace</i> depende da motivação e capacidade da empresa	Joalheria	EUA
Seleção de <i>marketplaces</i> [B2B]	Stockdale & Standing, 2002	Análise de conteúdo de 100 artigos	3 categorias de fatores podem influenciar a participação: fatores da empresa, impulsionadores do negócio e facilitadores do <i>marketplace</i>	Várias	-

Fatores para a entrada bem-sucedida no <i>marketplace</i> [B2B]	Pucihar & Podlogar, 2003	Questionário a 250 grandes empresas	Análise das experiências com o uso dos <i>marketplaces</i> e dos fatores para entrada bem-sucedida	Várias	Eslovénia
Determinantes na adoção corporativa de <i>marketplaces</i> [B2B]	Joo et al, 2004	Questionário a 39 empresas de fabrico	Modelo parcimonioso baseado na teoria TOE	Produção	Coreia do Sul
Determinantes no nível futuro de adoção de <i>marketplaces</i>	Hadaya, 2004	Questionário a 1200 empresas (grandes e PMEs) no Canadá	Mede o uso futuro através de determinantes relacionadas com tecnologia, uso de comércio eletrónico e relações de negócio	Várias	Canadá
Diferenças entre compradores e fornecedores nos motivos para participação nos <i>marketplaces</i>	Rask & Kragh, 2004	Estudo de caso a 41 empresas de 20 indústrias diferentes e participantes em 4 <i>marketplaces</i> diferentes	Modelo com quatro tipos de motivos (eficiência, posicionamento, exploração e legitimidade)	Várias	12 países
Influências na decisão de	Yu, 2006	Questionário a 115 empresas	Modelo considerando	Várias	Tailândia

adoção dos <i>marketplaces</i> nas PME [B2B]			fatores do tipo <i>push</i> de dentro da empresa, fatores do tipo <i>pull</i> de fora da empresa, bem como o grau de <i>e-savviness</i> do CEO		
Estudo exploratório sobre a adoção de <i>marketplaces</i> [B2B]	Wang et al, 2006	Entrevistas semi-estruturadas a 28 PMEs que usam 5 tipos de <i>marketplaces</i> diferentes	Múltipla perspectiva baseada no modelo UTAUT (expetativa de performance, expetativa de esforço, influência institucional e condições facilitadoras)	Várias	América do Norte
Adoção de <i>marketplaces</i> em PME [B2B]	Upadhyaya & Mohanan, 2009	Entrevistas a 34 PMEs	Tendo em consideração os estudos prévios, os fatores considerados são: preparação e competência da organização, fatores de gestão e fatores do ambiente	Produção	Índia

Barreiras à adoção de <i>marketplaces</i> [B2B]	Johnson, 2010	Entrevistas semi-estruturadas a 14 empresas e abordagem de estudo de caso	Tendo por base estudos prévios, as barreiras são classificadas em: percepção do risco, défice de conhecimento, confiança, tamanho da empresa e preparação organizacional	Várias	-
Fatores que influenciam a participação de micro-empresas nos <i>marketplaces</i> [B2B]	Brush & McIntosh, 2010	Estudo de caso a 11 micro-empresas que utilizam o mesmo <i>marketplace</i>	Derivado do modelo TOE, classifica os fatores em: contexto organizacional, contexto do ambiente e contexto tecnológico	Agricultura	Nova Zelândia
Criação de valor através do comércio em <i>marketplaces</i> [B2B]	Standing, 2013	Múltiplos casos de caso com entrevistas a 7 empresas	Propõe uma <i>organising vision theory</i> para estudar a adoção de <i>marketplaces</i>	Várias	Austrália

Tabela 2: Sumário dos estudos prévios sobre adoção de *marketplaces*

Fonte: *Elaboração própria*

A maioria dos estudos encontrados foca-se na adoção de *marketplaces* B2B, o que confirma a teoria de Wang et al (2008, p. 556) de que os B2B atraem maior

interesse por parte dos investigadores do que os B2C. No entanto, o mesmo autor defende que as pesquisas sobre os *marketplaces* B2B e B2C têm origens teóricas semelhantes e podem complementar-se. Estes estudos focam-se também no caso das PMEs, no entanto, tendo em conta que as micro e pequenas empresas inserem-se na categoria de “PME”, esses estudos constituem uma orientação teórica relevante.

Wang et al (2008, p. 565) afirmam que as teorias relacionadas com a adoção da tecnologia e da inovação também podem ser aplicadas aos estudos sobre a adoção de *marketplaces*. Numa revisão da literatura sobre adoção das tecnologias de informação elaborada por Rad et al (2017, p. 365), as teorias mais frequentemente mencionadas em artigos académicos são, por ordem:

1. Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM) de Davis (1989);
2. Difusão de Inovações (DOI) de Rogers (1962);
3. Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) de Venkatesh, Thong & Xu (2003);
4. Teoria de Comportamento Planeado (TPB) de Ajzen (1988);
5. Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE) de Tornatzky & Fleischer (1990)²;

Algumas destas teorias têm sido utilizadas em estudos sobre a adoção de *marketplaces*. Yu & Tao (2009, p. 105) defendem que a teoria TAM de Davis pode funcionar para explicar a adoção das novas tecnologias nas empresas, mas não para analisar o estado do pós-adoção. Yu (2006, p. 5) considera que a teoria DOI de Rogers se adequa mais ao comportamento de indivíduos do que de empresas. Wang et al (2006, p. 338) utiliza o modelo UTAUT no seu estudo, mas salienta que mais pesquisas empíricas são necessárias para validar as suas conclusões.

² NOTA: Este modelo é frequentemente atribuído a Tornatzky & Fleischer, no entanto, estes são os editores do livro. Os autores responsáveis pelo capítulo relativo ao modelo TOE são Rocco DePietro, Edith Wiarda e Mitchell Fleischer

Não foram encontrados estudos baseados na teoria TPB. O modelo TOE de Tornatzky & Fleischer é utilizado nos estudos de Joo et al (2004) e Brush & McIntosh (2010). Se tivermos em conta os estudos que abordam a adoção de comércio eletrónico e *e-business* pelas empresas, verificamos que o modelo TOE também serve de base aos estudos de Zhu (2006), Jeon et al (2006) e Ardura e Artola (2010).

Zhu et al (2003, p. 265) defendem que o modelo TOE é uma base teórica sólida para identificar os facilitadores e inibidores na adoção do *e-business* e outros sistemas de informação. De igual modo, Ardura & Artola (2010, p. 221) confirmam a validade deste modelo para analisar as decisões de adoção de comércio eletrónico pelas empresas. Assim, por já ter sido testado empiricamente, o modelo TOE servirá de base para a presente investigação.

5.2.2 Modelo TOE (Tornatzky & Fleischer)

O modelo TOE foi inicialmente apresentado na obra *The Processes of Technological Innovation* (1990) de Tornatzky & Fleischer.

Segundo esta teoria organizacional, o processo através do qual uma empresa adota e implementa uma inovação tecnológica é influenciado pelo contexto tecnológico (tecnologias da empresa e tecnologias disponíveis no mercado), contexto organizacional (caraterísticas e recursos da empresa) e contexto do ambiente (indústria, regulação e infraestrutura de apoio tecnológico), podendo estes três elementos funcionar como constrangimentos ou oportunidades.

O seguinte esquema apresenta o modelo original (ver Figura 7):

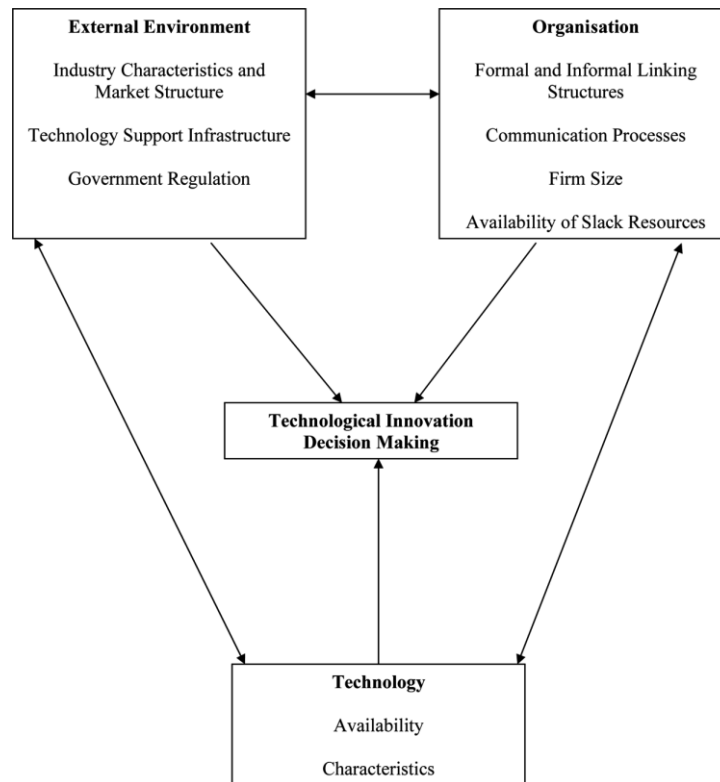


Figura 7: Modelo original TOE (EN)

Fonte: *The Processes of Technological Innovation* (Tornatzky & Fleischer, 1990)

Uma limitação apontada ao modelo TOE é que apenas se foca na decisão de adoção e não tem em conta os efeitos do pós-adoção nas empresas. No entanto, tendo em conta os baixos níveis de adoção dos *marketplaces* em Portugal, e não existindo estudos prévios sobre a adoção de *marketplaces* B2C ou da Amazon entre as micro e pequenas empresas Portuguesas, torna-se mais relevante compreender primeiro as barreiras à adoção e deixar os efeitos do pós-adoção para estudos futuros.

5.2.3 Modelo conceptual revisto

Com base na revisão da literatura, foi feito um levantamento de outros fatores determinantes na adoção de *marketplaces*, *e-business* e comércio eletrónico, de forma a completar o modelo TOE e adaptá-lo aos objetivos da presente

investigação. Esses fatores foram organizados seguindo o contexto tecnológico, organizacional e ambiente propostos pelo modelo TOE (ver Tabela 3).

Tecnológico	Organizacional	Ambiente
Externo	Tamanho da empresa (Hadaya, 2004, p. 7; Joo et al, 2004, p. 97; Zhu, 2006, p. 1570)	Indústria: atitude do setor face à inovação (Hadaya, 2004, p. 7; Stockdale & Standing, 2006, p. 388)
Caraterísticas do <i>marketplace</i> : complexidade da implementação (Hadaya, 2004, p.9), percepção da vantagem relativa e benefícios do uso (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 65; Stockdale & Standing, 2006, p. 384; Jeon et al, 2006, p. 1915; Brush & McIntosh, 2010, p. 426; Stockdale & Standing, 2002, p. 232; Upadhyaya and Mohanan, 2009, p. 38) e segurança (Upadhyaya and Mohanan, 2009, p. 38; Stockdale & Standing, 2002, p. 232; Stockdale & Standing, 2006, p. 385)	Disponibilidade de recursos: tempo, dinheiro (Stockdale & Standing, 2006, p. 385) e capacidade produtiva	Competição: pressão dos concorrentes (Joo et al, 2004, p. 97; Zhu et al, 2006, p. 1571)
Interno	Papel do CEO: atitude face à inovação e experiência com Internet e tecnologias (Stockdale & Standing, 2006, p. 384; Jeon et al, 2006, p. 1910)	Comportamento do consumidor (Ardura e Artola, 2010, p. 222; Stockdale & Standing, 2006, p. 384)

<p>Competências tecnológicas da empresa: acesso à Internet (Brush & McIntosh, 2010, p. 426; Stockdale & Standing, 2006, p. 385), utilização atual da Internet e tecnologias (Upadhyaya and Mohanan, 2009, p. 38; Hadaya, 2004, p. 9), nível de competências técnicas dos trabalhadores (Brush & McIntosh, 2010, p. 425; Stockdale & Standing, 2006, p. 385)</p>	<p>Nível de globalização: impacto das exportações no volume de negócios (Hadaya, 2004, p. 7; Jeon et al, 2006, p. 1910; Zhu, 2006, p. 1570; Ardura & Artola, 2010, p. 222)</p>	<p>Relações comerciais: relações e nível de dependência com parceiros comerciais (Bush & McIntosh, 2010, p. 426; Hadaya, 2004, p. 7; Upadhyaya & Mohanan, 2009, p. 38)</p>
	<p>Adequação dos produtos/serviços ao <i>marketplace</i> (Johnson, 2010, p. 159)</p>	<p>Infraestrutura de apoio tecnológico: consultores e outros especialistas (Hadaya, 2004, p. 8; Stockdale & Standing, 2006, p. 385)</p>
		<p>Governo (Stockdale & Standing, 2006, p. 384; Jeon et al, 2006, p. 1915; Ardura & Artola, 2010, p. 222)</p>
		<p>Marketing dos <i>marketplaces</i> (Stockdale & Standing, 2006, p. 390)</p>

Tabela 3: Revisão dos fatores determinantes na adoção dos *marketplaces*

Fonte: *Elaboração própria*

Assim, com base na tabela anterior, foi construído um novo modelo conceptual que será utilizado como modelo para investigar as barreiras à adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas (ver Figura 8).

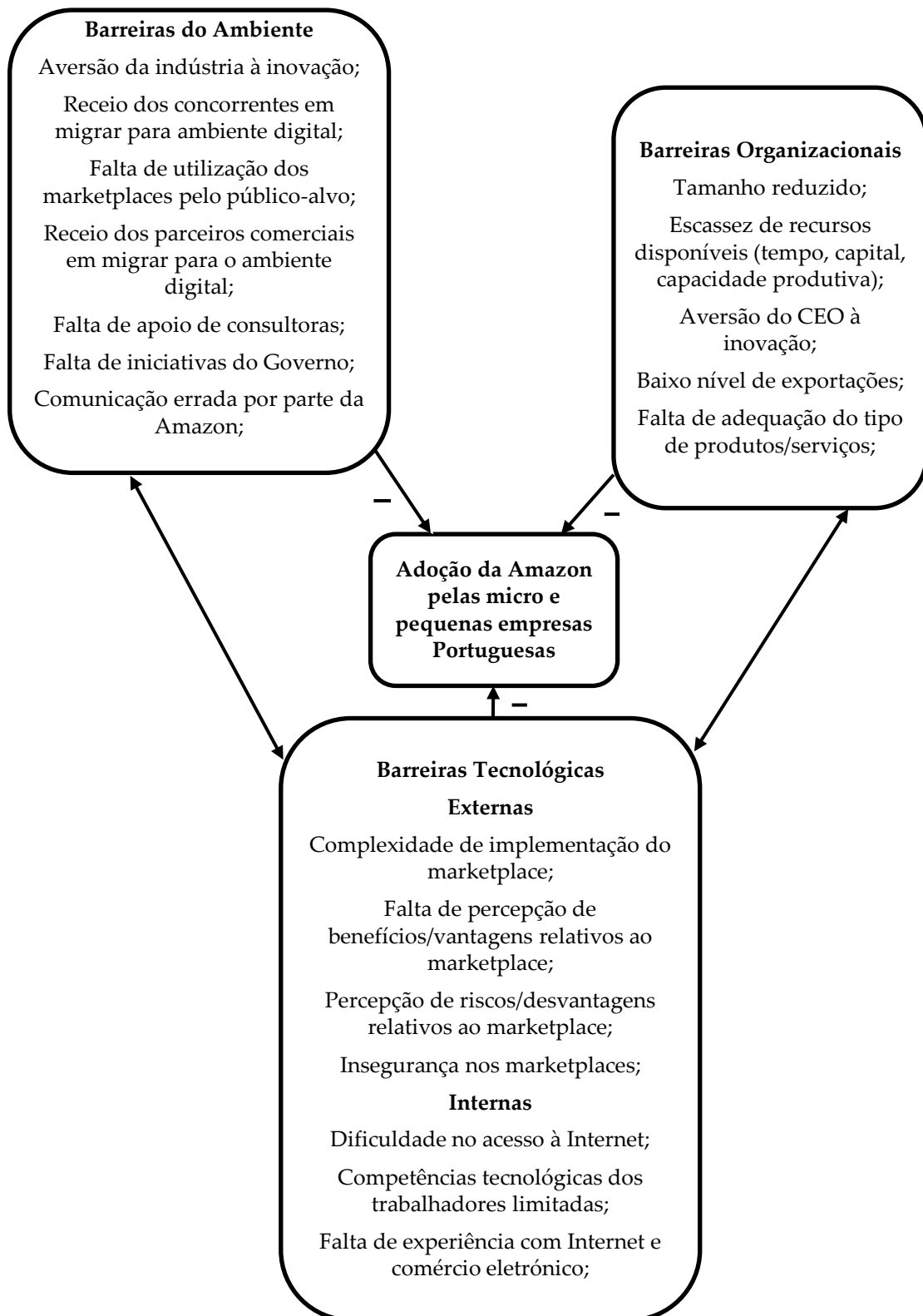


Figura 8: Modelo conceitual revisto

Fonte: Elaboração própria

5.3 Proposições

Com base no novo modelo conceptual, formulamos de seguida as proposições teóricas que servirão de “guia” na recolha e análise de dados.

5.3.1 Barreiras tecnológicas

As barreiras tecnológicas dividem-se em características específicas da *Amazon* (tecnologia externa) e competência tecnológica da empresa (tecnologia interna). Dentro das características da *Amazon*, Hadaya (2004, p. 9) defende que a complexidade da implementação de um *marketplace* afeta negativamente a utilização futura de *marketplaces* pelas empresas.

Pucihar & Podlogar (2003, p. 65) verificaram que as taxas de adoção de *marketplaces* entre as grandes empresas na Eslovénia são baixas pois estas não têm conhecimento dos benefícios da utilização das plataformas, argumento igualmente defendido por Brush & McIntosh (2010, p. 426), Jeon et al (2006, p. 1915), e Upadhyaya and Mohanan (2009, p. 38). Stockdale & Standing (2002, p. 232; 2006, p. 384) explicam que a incerteza das PME's quanto aos benefícios e vantagens relativas à utilização dos *marketplaces* deriva da falta de conhecimento ou de expectativas irrealistas. Por vezes, a proposição de valor dos *marketplaces* é insuficiente para as empresas (Johnson, 2010, p. 159).

A segurança e questões relacionadas com a privacidade dos dados e confidencialidade são uma preocupação comum das empresas, tal como mencionado por Stockdale & Standing (2002, p. 232; 2006, p. 385) e Upadhyaya and Mohanan (2009, p. 38).

Assim, apresentamos como proposições:

P1a: A complexidade da implementação tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

P1b: A incerteza quanto aos benefícios e vantagens relativas à utilização dos marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

P1c: A percepção de desvantagens/riscos tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

P1d: A preocupação com a segurança dos marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

No que diz respeito às questões tecnológicas internas, problemas no acesso à Internet podem ser um constrangimento na adoção de *marketplaces*, especialmente em áreas rurais (Brush & McIntosh, 2010, p. 426; Stockdale & Standing, 2006, p. 285). Pouca experiência com a Internet e comércio eletrônico, uma infraestrutura tecnológica pouco desenvolvida e competências tecnológicas limitadas dos trabalhadores afetam a capacidade das empresas de adotar *marketplaces* (Brush & McIntosh, 2010, p. 425; Hadaya, 2004, p. 9; Stockdale & Standing, 2006, p. 385). Muitas empresas são incapazes de acompanhar as mudanças rápidas da Internet. No caso dos *marketplaces*, algumas empresas são incapazes de manter um catálogo eletrônico atualizado (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 54). Assim, formulamos as seguintes proposições:

P1e: A dificuldade no acesso à Internet tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

P1f: Competências tecnológicas limitadas dos trabalhadores têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

P1g: A falta de experiência com a utilização da Internet e do comércio eletrônico têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

5.3.2 Barreiras organizacionais

Fatores relacionados com a própria empresa podem funcionar como constrangimentos à adoção dos *marketplaces*. Alguns autores afirmam que o tamanho da empresa influencia a adoção dos *marketplaces*, sendo que as grandes empresas geralmente têm mais capacidade para investir em inovações tecnológicas (Hadaya, 2004, p. 7; Joo et al, 2004, p. 97). A adoção de *marketplaces* exige investimento de capital na aquisição de *hardware*, *software* e na formação dos próprios trabalhadores, além da necessidade de tempo para aprender como funcionam os *marketplaces* (Stockdale & Standing, 2006, p. 385 e 389). É mais provável as grandes empresas terem disponibilidade de recursos em comparação com as pequenas empresas. Propomos, assim, a seguinte proposição:

P2a: O tamanho reduzido e a escassez de recursos como tempo, capital e capacidade produtiva têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

A atitude perante a inovação por parte do CEO e de outros órgãos executivos é considerado por alguns autores como o principal motivo para a adoção do comércio eletrónico entre as PMEs (Stockdale & Standing, 2006, p. 384). Jeon et al (2006, p. 1910) defendem que quanto mais experiência com a utilização da Internet o CEO tiver, maior a probabilidade de a empresa adotar iniciativas de comércio eletrónico. Assumimos, então, a proposição seguinte:

P2b: A aversão à tecnologia do CEO ou outros órgãos executivos tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

Se uma empresa pretende utilizar o comércio eletrónico como estratégia de internacionalização, mais depressa irá adotar novos modelos digitais (Jeon et al, 2006, p. 1910). As empresas que exportam mais têm maior probabilidade de utilizarem os *marketplaces* (Hadaya, 2004, p. 7). Assim, formulamos a proposição seguinte:

P2c: Baixos níveis de exportações têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

Por fim, se os produtos/serviços vendidos pela empresa não se adequam aos canais de venda *online*, os níveis de adoção dos *marketplaces* serão mais baixos (Johnson, 2010, p. 159). Nesse sentido, assumimos como proposição:

P2d: Produtos/serviços não adequados ao marketplace têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

5.2.3 Barreiras do ambiente

Standing (2013, p. 35) ressalva que o contexto ambiental deve ser considerado em estudos sobre adoção de *marketplaces*. O setor da indústria onde uma empresa se insere pode afetar a adoção dos *marketplaces*, pois alguns setores são mais inovadores e outros têm maior aversão às inovações. Formulamos, então, a proposição seguinte:

P3a: Uma indústria com aversão à inovação tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

Joo et al (2004, p. 97) afirmam que a pressão competitiva é um dos principais fatores que levam as empresas a adotar *marketplaces* de modo a manter o seu posicionamento no mercado. Se não existir essa pressão por parte dos concorrentes, a empresa pode não se sentir incentivada para aderir aos *marketplaces*. Assim, propomos que:

P3b: A relutância dos concorrentes em migrar para o ambiente digital tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

Ardura e Artola (2010, p. 222) provaram que, no caso de Espanha, as empresas tendem a migrar para o ambiente digital para se adaptarem à evolução do comportamento do consumidor, que tem um nível de ensino e de informação cada vez mais elevado e, conseqüentemente, são consumidores cada vez mais exigentes. Por outro lado, são consumidores possuem conhecimentos cada vez

mais avançados sobre a Internet e as novas tecnologias. Assumimos, então, a proposição seguinte:

P3c: A baixa utilização dos marketplaces por parte dos consumidores tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

O nível de relações comerciais também afeta as decisões empresariais. A relutância dos parceiros comerciais em migrarem para o ambiente digital pode afastar ou desincentivar as empresas. Noutros casos, as empresas que já têm relações duradouras com fornecedores, distribuidores e outros parceiros podem não querer cortar essas ligações e substituí-las pelos *marketplaces* (Brush & McIntosh, 2010, p. 426). Propomos então que:

P3d: A relutância dos parceiros comerciais em migrar para o ambiente digital tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

Hadaya (2004, p. 8) e Stockdale & Standing (2006, p. 385) verificaram que, em muitos casos, as empresas têm dificuldade em receber ajuda por parte de consultores, associações e outros especialistas com conhecimentos tecnológicos capazes de os ajudar na implementação das novas tecnologias. Cabe a entidades como o Governo, consultores e outros *players* envolvidos no mundo dos negócios o papel de apoiar as empresas no processo de inovação tecnológica, de forma a que estas se sintam incentivadas a aderir aos *marketplaces* (Pucihar & Podlogar, 2003, p. 71; Hashim, 2009, p. 127). Nesse sentido, formulamos a seguinte proposição:

P3e: A falta de apoio por parte dos consultores e outros especialistas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

O Governo também tem um papel fundamental no incentivo à adoção de novas tecnologias, nomeadamente através de iniciativas ou legislações favoráveis. Propomos, assim, que:

P3f: A falta de iniciativas do Governo tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

Por fim, os próprios *marketplaces* por vezes falham na sua estratégia de marketing, pois não têm em conta as “necessidades individuais” das PME, assumindo um nível de recursos tecnológicos e investimento capital que não são acessíveis à maioria das empresas mais pequenas (Stockdale & Standing, 2006, p. 390) ou utilizando um tipo de comunicação que não é atrativa para as PME. Assim, por último, propomos que:

P3g: A comunicação não adaptada às necessidades das pequenas empresas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

5.4 Técnica de recolha de dados

5.4.1 Dados primários

A entrevista é a principal técnica escolhida para a recolha de dados. “As entrevistas são fontes essenciais de informação para o estudo de caso” (Yin, 2001, p. 112). As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. Neste caso, optou-se pela técnica da entrevista semiestruturada com o objetivo de corroborar as proposições teóricas e, ao mesmo tempo, dar espaço a novas hipóteses que surjam a partir das respostas dos entrevistados.

Antes das entrevistas foi elaborado um guião com os tópicos gerais a avaliar (ver Apêndices). As perguntas foram agrupadas em barreiras tecnológicas, organizacionais e do ambiente (ver capítulo 5.3), de modo a garantir que todas as proposições teóricas são abordadas.

É importante salientar que as entrevistas podem estar “sujeitas a velhos problemas, como preconceitos, memória fraca e articulação pobre e imprecisa” (Yin, 2001, p. 114).

5.4.2 Dados secundários

“Um ponto forte muito importante na recolha de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar fontes diferentes para a obtenção de dados” (Yin, 2001, p. 119). Para complementar os dados recolhidos através das entrevistas, foram analisados os *websites* e redes sociais das empresas participantes, com o objetivo de avaliar a sua presença *online*, nomeadamente, a quantidade de informação disponível, em que idiomas, a frequência das atualizações e a existência de uma loja *online*, de modo a compreender se há uma ligação entre a presença *online* das empresas a sua utilização dos *marketplaces*.

Os resultados obtidos através das entrevistas e da análise da presença *online* serão posteriormente comparados com a revisão da literatura, de modo a verificar se as descobertas são semelhantes.

5.5 Método de amostragem

Tendo em conta que a investigação incide sobre a adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas, o primeiro critério na seleção das empresas participantes nas entrevistas semiestruturadas é que estejam inseridas na categoria de “micro” ou “pequena empresa” segundo a Recomendação da Comissão Europeia (ver capítulo 3.4).



















O segundo critério é que essas empresas não estejam registadas atualmente na Amazon.

















O terceiro critério é as empresas se situem na Região Norte de Portugal, tendo em conta a acessibilidade e o tempo disponível para elaboração da investigação.

O quarto critério é que essas empresas comercializem produtos que se enquadrem nas categorias permitidas pela Amazon e que vendam esses produtos ao consumidor final e não a outras empresas, tendo em conta que o foco do estudo está nos *marketplaces* B2C.

O último critério é que as empresas sejam de indústrias diferentes, de modo a evitar fatores dependentes de uma só indústria.

Assim, o primeiro passo foi aceder ao site da Amazon e verificar que categorias de produtos/serviços podem ser vendidos pelas empresas através da plataforma e quais dessas categorias não necessitam de aprovação prévia, de modo a excluir categorias que exigem critérios mais complexos (ver Figura 9).

Product Category	Types of Products	Conditions Allowed	Approval Required
 Amazon Device	Amazon Devices	New, Certified Refurbished,	No for New or Used
 Accessories	Accessories	Used	Certified Refurbished requirements
 Amazon Kindle	Kindle Devices Accessories	Used, Certified Refurbished	No for Used Certified Refurbished requirements
 Automotive & Powersports	Parts, Tools & Equipment, Accessories	New, Certified Refurbished, Used, Collectible	Approval required. Available to Professional sellers only. Requirements Contact us
 Baby Products (Excluding)	Nursery, Feeding, Gear	New only	No, but may be required for holiday selling ¹
 Books	Books, Calendars, Card Decks, Sheet Music, Magazines, Journals, Other Publications	New, used	No, but all media items must ship within two business days of the date the order confirmation is made available to you.
 Business Products (B2B)	Business-relevant products across multiple categories. Special pricing features to target business customers.	New, Certified Refurbished, Used	Available to Professional sellers only. Learn more Certified Refurbished requirements
 Camera & Photo	Cameras, Camcorders, Telescopes	New, Certified Refurbished, Used	No for New or Used Certified Refurbished requirements
 Cell Phones	Phones	New, Used, Certified Refurbished, Unlocked	No for New, Used, and Unlocked, but must meet certain requirements (Seller Central sign- Requirements Contact us
 Clothing & Accessories	Outerwear, Athletic Wear, Innerwear, Belts, Wallets	New only	No. Requirements Contact us
 Collectible Coins	Graded collectible coins minted by governments, US Mint packaged product, gold coins, silver coins, platinum coins, palladium coins	Collectible	Approval required. Available to Professional sellers only. Contact us
 Electronics (Accessories)	Audio, Video, Camera, Photo, Cell Phone, Car Electronics, Computer, and Office Accessories	New, Certified Refurbished, Used	No for New or Used, but may be required for specific products ² Certified Refurbished requirements
 Fashion Jewelry	Earrings, Necklaces, Rings, Bracelets (see also Watches)	New only	No. Available to Professional sellers only. Requirements Contact us
 Fine Jewelry	Earrings, Necklaces, Rings, Bracelets (see also Watches)	New only	Approval required. Available to Professional sellers only. Requirements
 Fine Art	Paintings, Drawings, Mixed Media (Two-Dimensional), Limited Edition Prints and Photographs	Collectible	Approval required. Available to Professional sellers only. Contact us
 Grocery & Gourmet Food	Beverages, Breakfast, Canned Goods, Household Supplies, Snacks, Meat, Seafood, Chocolate, Desserts, Gift Baskets	New only	Approval required. Available to Professional sellers only. Requirements Contact us
 Handmade	Handmade and Hand-altered Products	New only	For more information, see the Handmade page .
 Health & Personal Care	First Aid, Nutrition. See also Beauty.	New only	No. Requirements Contact us

	Historical & Advertising Collectibles	Vintage collectibles related to historical people, places, or events and promotional materials related to consumer brands.	Collectible	Currently not accepting new sellers. Contact us to be notified when this category begins accepting new sellers.
	Home & Garden	Kitchen, Dining, Pet Supplies, Furniture, Décor, Bedding, Bath, Craft, Hobby, Home Appliances, Storage, Patio, Lawn, Garden, Pool Supplies, Landscaping, Snow Removal, Generators	New, Certified Refurbished, Used, Collectible	No for New, Used, or Collectible Certified Refurbished requirements
	Industrial & Scientific	Lab Equipment & Supplies, Industrial Materials, Power Transmission, Electronic Components, Sanitation, Janitorial	New only	Approval required. Available to Professional sellers only. Contact us
	Luggage & Travel Accessories	Luggage, Bags, Backpacks, Briefcases, Umbrellas, Travel Accessories	New only	No. Available to Professional sellers only. Requirements Contact us
	Music	CDs, Cassettes, Vinyl, and other sound recordings	New, Used, Collectible	Currently not accepting new sellers.
	Musical Instruments	Guitars, Orchestra, Recording Equipment	New, Certified Refurbished, Used, Collectible	No for New, Used, or Collectible Certified Refurbished requirements
	Office Products	Supplies, Furniture, Printers, Calculators	New, Certified Refurbished, Used, Collectible	No for New, Used, or Collectible Certified Refurbished requirements
	Outdoors	Outdoor Gear, Outdoor Sports Apparel, Cycling, and Action Sports	New, Certified Refurbished, Used	No for New, Used, or Collectible Certified Refurbished requirements
	Personal Computers	Paintings, Drawings, Mixed Media (Two-Dimensional), Limited Edition Prints and Photographs	Collectible	Approval required. Available to Professional sellers only. Contact us
	Professional Services	Professional Services such as Assembly, Handyman, Electrical, Plumbing, House Cleaning and more	Professionals only	Approval required. Available to service professionals only. Learn more about selling professional services
	Shoes, Handbags & Sunglasses	Shoes, Boots, Sandals, Slippers, Handbags, Sunglasses, Eyewear Frames	New only	No. Available to Professional sellers only. Requirements Contact us
	Software & Computer Games	Business, Media Education, Utility, Security, Children's Software and PC Games	New, Used	No, but may be required for specific products ²
	Sports	Exercise & Fitness, Hunting Accessories, Team Sports, Licensed/Fan Shop, Athletic Apparel, Boating & Fishing, and Game Room	New, Certified Refurbished, Used, Collectible	No for New, Used, or Collectible Certified Refurbished requirements
	Sports Collectibles	Trading Cards, Game-Used and Autographed Items	Collectible	Approval required. Available to Professional sellers only. Contact us
	Tools & Home Improvement	Hand & Power Tools, Plumbing, Electrical, Building Materials, Appliance Parts	New, Certified Refurbished, Used	No for New or Used Certified Refurbished requirements
	Toys & Games	Infant and Preschool, Learning and Exploration	New, Collectible	No, but may be required for holiday selling ¹




	Video, DVD & Blu-Ray	Movies, TV	New, Used, Collectible	Approval required. Available to Professional sellers only. To apply to sell in this category, Contact us . All media items must ship within two business days of the date the order confirmation is made available to you.
	Video Games & Video Game Consoles	Game Consoles, Console Games, Accessories	New, Certified Refurbished, Used, Collectible	No for New, Used or Collectible, but may be required for specific products. Certified Refurbished requirements
	Watches	All Watches	New, Certified Refurbished	Approval required. Available to Professional sellers only. Requirements Contact us

Figura 9: Categorias de produtos/serviços da Amazon (EN)

Fonte: website Amazon

Com base nestas categorias, o segundo passo foi procurar micro e pequenas empresas na Região Norte que comercializassem alguns destes produtos/serviços. Inicialmente foram selecionadas empresas presentes nas listas “PME Líder 2018” e “PME Excelência” do IAPMEI e, numa fase posterior, foi utilizado o motor de busca Google para obter mais resultados.

5.5.1 Caracterização da amostra

No total foram contactadas trinta e cinco empresas (via e-mail ou telefone). Dessas empresas, dezassete não responderam e onze responderam a dizer que não tinham disponibilidade ou não tinham por hábito colaborar em trabalhos académicos. Assim, no final, sete empresas mostraram-se disponíveis para colaborar na investigação. A tabela seguinte apresenta as características das empresas participantes (ver Tabela 4).

Nome	Descrição	Cargo do entrevistado	Nº trabalhadores	Anos de existência
Empresa A	Comercialização de colchões e almofadas	Fundador	1	>20
Empresa B	Fabrico e comercialização de produtos em Burel	Assistente de marketing	23	>90
Empresa C	Fabrico e comercialização de malas e mochilas de design	Cofundador	2	4
Empresa D	Loja e oficina de bicicletas e surf	Fundador	2	1
Empresa E	Loja de chineses	Gerente	10	9
Empresa F	Comercialização de produtos fotográficos e cinematográficos vintage	Gerente	5	7
Empresa G	Oficina de instrumentos de percussão e brinquedos	Gerente	7	<70

Tabela 4: Caraterização das empresas participantes

Fonte: Elaboração própria

Comparando as empresas com os critérios previamente definidos, observamos que, em termos de categoria, 71,4% constituem uma microempresa e as restantes (28,6%) uma pequena empresa. No momento das entrevistas, nenhuma das

empresas estava registrada na Amazon. Todas as empresas se situam na Região Norte do país, pertencem a indústrias diferentes e variam em termos de anos de existência, sendo que a mais recente tem apenas 1 ano e a mais antiga conta com mais de 90 anos de experiência, tornando os dados ainda mais ricos. Todas as empresas vendem produtos que se enquadram nas categorias permitidas na Amazon, no entanto, a Empresa G segue uma estratégia de negócio B2B e apenas 2-3% da sua produção destina-se ao consumidor final. Apesar desta empresa desviar-se ligeiramente dos critérios pré-estabelecidos, decidimos incluí-la, pois contribui com uma perspectiva diferente das empresas com uma orientação B2C.

No primeiro contacto com as empresas foi solicitado que a entrevista fosse feita à pessoa mais indicada para falar sobre iniciativas de comércio eletrónico, o que se reflete no tipo de cargo dos entrevistados.

5.5.2 Trabalho de campo

As empresas foram entrevistadas presencialmente, com exceção da Empresa B que, por motivos de localização e ausência de estrutura para *Skype*, recebeu o guião da entrevista via e-mail e as respostas foram devolvidas por escrito.

A vantagem das entrevistas presenciais é que constituem uma comunicação síncrona, ou seja, a resposta dos entrevistados tende a ser mais espontânea e sem reflexão prévia. Por outro lado, o entrevistador também tem oportunidade de formular novas questões que vão surgindo à medida que o entrevistado vai respondendo. No entanto, isto exige uma atenção redobrada por parte do entrevistador, pois tem de ouvir o que o entrevistado está a dizer e, ao mesmo tempo, garantir que todas as questões são respondidas com o detalhe e profundidade desejados e dentro do tempo estipulado (Opdenakker, 2006, p. 4).

A vantagem das entrevistas via e-mail é a conveniência que estas oferecem, tanto para o entrevistado como para o entrevistador. No entanto, o entrevistado tem mais tempo para refletir sobre as perguntas e, por isso, a informação não é

tão rica como aquela obtida através das entrevistas presenciais (Opdenakker, 2006, p. 9).

As entrevistas presenciais realizaram-se nas lojas/escritórios das empresas entre 1 e 26 de abril de 2019 e tiveram uma duração entre 20 a 60 minutos. As entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e transcritas até 24h após a realização de cada entrevista. A opção de manter o anonimato das empresas justifica-se pela necessidade de obter respostas sinceras e detalhadas, algo que não seria tão fácil se a identidade dos entrevistados e o nome das empresas fosse revelado.

Capítulo 6

Análise e discussão de resultados

6.1 Técnica de análise de dados

Uma das estratégias sugeridas por Yin (2001, p. 133) para analisar os dados obtidos é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. "Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições que, por sua vez, refletem o conjunto de questões de pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir" (Yin, 2001, p. 133). Deste modo, as proposições previamente apresentadas (ver capítulo 5.3) servirão como orientação teórica para guiar a análise dos resultados. "A proposição ajuda a pôr em foco certos dados e ignorar outros (...) também ajuda a organizar todo o estudo de caso".

Moraes (1999, p. 1) propõe um método de análise de dados qualitativos denominado análise de conteúdo. "A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos". Esta análise "ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão dos seus significados num nível que vai para além da leitura comum". Apesar de alguns investigadores criticarem a subjetividade deste método, pois está dependente da interpretação pessoal do investigador, nos últimos anos esta técnica tem-se tornado cada vez mais valorizada.

O autor propõe, então, cinco etapas para a análise de conteúdo:

1. Preparação das informações: identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas e iniciar o processo de codificação dos materiais;

2. Transformação do conteúdo em unidades: definir a unidade de análise que será categorizada, identificar as unidades de análise nos materiais, isolar cada uma das unidades de análise e definir as unidades de contexto;
3. Categorização: classificar por semelhança ou analogia através de critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos. As categorias devem ser válidas, exaustivas, homogêneas, mutuamente exclusivas e consistentes;
4. Descrição: organização dos dados em tabelas e quadros (abordagem quantitativa) ou texto síntese (abordagem qualitativa);
5. Interpretação: contrastação com a teoria prévia ou construção da teoria com base nos dados e nas categorias da análise;

6.2 Análise dos resultados das entrevistas

Antes de analisar as proposições teóricas, é importante referir que, das 7 empresas entrevistadas, apenas a Empresa E (14,2%) não estava familiarizada com o conceito de *marketplace*. No entanto, todas as empresas conheciam a Amazon.

No que diz respeito à utilização da Amazon, no momento das entrevistas, nenhuma das empresas estava registrada na plataforma. A Empresa F já vendeu na Amazon no passado (através do modelo FBM), durante cerca de 1 a 2 anos, mas não ficou satisfeita com a experiência e atualmente já não está presente na plataforma. Detalhes sobre esta parte serão abordados mais adiante.

5 empresas (71,4%) não estão registradas em nenhum *marketplace* e 2 (28,6%) estão registradas noutros *marketplaces* que não a Amazon: a Empresa C está registrada em alguns *marketplaces* pequenos e a Empresa G vende produtos ocasionalmente através do *marketplace* OLX. Mais informações podem ser encontradas na Tabela 5.

Tabela 5: Participação das empresas em *marketplaces*

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Está registrado em <i>marketplaces</i>	2 (28,6%)			“Nós estamos em alguns [<i>marketplaces</i>] só que são mais pequenos, não são a Amazon ou o Ebay, são uma coisa mais cuidada, mesmo os produtos que são escolhidos acabam por ser mais ligados ao design” (Empresa C) “Temos alguns anúncios no OLX” (Empresa G)
Não está registrado em <i>marketplaces</i>	5 (71,4%)			“Já estivemos registados, até na Amazon por acaso. Mas a experiência correu mal” (Empresa F)

Quando questionadas se ponderariam utilizar um *marketplace* como canal de venda *online* nos próximos 2 anos, 4 empresas (57,1%) afirmaram não estar interessadas, em comparação com 3 (42,9%) que manifestaram interesse nas plataformas. Dentro destas, 1 empresa (Empresa C) afirmou ter interesse em continuar a utilizar *marketplaces*, mas não a Amazon; 1 empresa (Empresa G) afirmou que “talvez” ponderasse utilizar *marketplaces* no futuro, mas não necessariamente a Amazon, por não ter tanto conhecimento sobre a plataforma em comparação com outras (nomeadamente, o eBay e o Alibaba); e apenas 1

empresa (Empresa E) demonstrou interesse em adotar a Amazon nos próximos anos.

Ou seja, verifica-se a intenção de algumas empresas em adotar *marketplaces* no futuro, mas a Amazon, em concreto, não desperta muito interesse entre as micro e pequenas empresas Portuguesas (ver Tabela 6).

Tabela 6: Futura intenção de participação das empresas nos *marketplaces*

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Tem interesse em adotar <i>marketplaces</i> nos próximos 2 anos	3 (42,9%)	Amazon	1	
		Outros <i>marketplaces</i>	2	"Nós não estamos presentes na Amazon nem no eBay nem fazemos intenção de estar, até porque a Amazon já tentou um <i>marketplace</i> relacionado com <i>fashion</i> e aquilo não teve resultado" (Empresa C)
Não tem interesse em adotar <i>marketplaces</i> nos próximos 2 anos	4 (57,1%)			"Para mim não funciona o <i>marketplace</i> porque o meu tipo de empresa não se enquadra" (Empresa D)

Perante esta informação, tentaremos dar resposta à questão de investigação inicial:

Por que motivo as micro e pequenas empresas Portuguesas não vendem na Amazon?

Para cada proposição teórica, será apresentada uma tabela com categorias e subcategorias temáticas, número de entrevistados inseridos em cada categoria/subcategoria e frases ilustrativas de cada categoria/subcategoria. As respostas obtidas através das entrevistas serão organizadas e analisadas com base nestas tabelas.

6.2.1 Barreiras tecnológicas

P1a: A complexidade da implementação tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

As empresas foram questionadas sobre o processo de implementação da Amazon, isto é, tudo aquilo que uma empresa tem de fazer deste o momento em que faz o registo na Amazon até começar a vender os seus produtos na plataforma. Apenas a Empresa F (14,3%), que no passado já vendeu na Amazon, estava familiarizada com o processo de implementação – e considerou esse processo simples. Quanto às restantes empresas que desconhecem o processo de implementação (6 empresas ou 85,7%), foi-lhes perguntado se consideravam que o processo de implementação seria simples ou complexo. 3 empresas admitem que o processo de implementação seja simples tendo em conta que, tal como a Empresa A refere, “há tantas” empresas a vender na plataforma. 2 empresas consideram que o processo de implementação deverá ser complexo, tendo em conta a experiência de ambas com outros *marketplaces*: a Empresa C partilhou a sua experiência com o *marketplace* DOTT, o qual exigiu “um montão de coisas” no momento de registo, que fizeram com que a empresa se sentisse “desconfiada” em relação à plataforma, e a Empresa G confessou ter tido “algumas dificuldades” com a plataforma eBay por exigir igualmente uma “série de coisas” no processo de registo, pelo que supõe que o processo de implementação da Amazon seja igualmente complexo. 1 empresa afirmou que a perceção da complexidade da implementação varia conforme a pessoa, pois há

quem esteja mais familiarizado com a utilização da Internet e dos computadores, e essas pessoas terão certamente mais facilidade em utilizar um *marketplace* do que alguém que não tem o hábito de utilizar computadores no dia-a-dia (ver Tabela 7).

Tabela 7: Processo de implementação da Amazon

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Conhece o processo de implementação	1 (14,3%)	Considera o processo de implementação simples	1	“Não, essa parte não é difícil” (Empresa F)
Desconhece o processo de implementação	6 (85,7%)	Considera o processo de implementação simples	3	“Não sei, mas imagino que não deva ser muito difícil, há tantas [empresas a vender na Amazon]” (Empresa A) “Acho que não é assim muito difícil, mas não sei. Não tenho mesmo ideia” (Empresa E)
		Considera o processo de implementação complexo	2	"[Exemplificando com o caso do <i>marketplace</i> DOTT] É extremamente massivo o contrato, pedem imensos requisitos, capital social, números

				<p>CAE, um montão de coisas que realmente não é fácil e uma pessoa até se sente desconfiada de tanto preencher (...)” (Empresa C)</p> <p>“O único que explorei foi o eBay e sei que na altura tive algumas dificuldades, era preciso uma série de coisas (...) creio que [o processo de implementação da Amazon] seja idêntico” (Empresa G)</p>
		<p>Considera que a percepção sobre o processo de implementação dependerá da pessoa</p>	1	<p>“Acho que, para uma pessoa que já tem o hábito de procurar na Internet, não é nada de especial. Agora, se há pessoas que não têm o hábito de usar o computador para trabalhar ou ver vídeos ou o que seja, então aí acaba</p>

				por ser mais difícil” (Empresa D)
--	--	--	--	--------------------------------------

P1b: A incerteza quanto às vantagens e benefícios relativos à utilização dos marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

6 empresas (85,7%) reconhecem que a utilização dos *marketplaces* pode trazer vantagens e benefícios para as empresas. Apenas 1 empresa (14,3%) não identificou qualquer vantagem ou benefício.

A vantagem mais referida foi o aumento da visibilidade, mencionada por 4 empresas, inclusive a Empresa C e a Empresa G, que têm experiência com *marketplaces*. Cada vez mais pessoas utilizam a Internet (“é uma loucura”) e isso faz com que seja “super importante na era em que estamos hoje ter os teus produtos na Internet” (Empresa D) pois “em quantos mais locais uma pessoa tiver os produtos divulgados, mais rápido ou facilmente consegue chegar a mais pessoas” (Empresa G). A Empresa F realçou que a Amazon pode ser uma ferramenta útil no caso de “produtos diferentes” que precisam da plataforma para ganhar visibilidade.

Segue-se o aumento das vendas, vantagem mencionada tanto pela Empresa E, que não tem qualquer experiência com *marketplaces*, como pela Empresa C, que referiu o aumento das vendas como uma vantagem efetivamente comprovada pela sua experiência.

Outra vantagem mencionada igualmente por 2 empresas é a ajuda que os *marketplaces* oferecem em termos de marketing, aqui no sentido de comunicação de oferta. “Os *marketplaces* fazem todo um trabalho de marketing por nós” (Empresa D) ao investirem dinheiro em publicidade, permitindo às empresas ganhar ainda mais “notoriedade”. A Empresa E realça que, no caso da Amazon,

por ser um “nome” tão conhecido, torna-se atrativo para empresas que ainda não têm uma marca forte, em vez investirem num *website* próprio.

A Empresa D refere que um *marketplace* pode fazer sentido para empresas que não têm ferramentas para construir um *website* próprio e para as quais o *marketplace* acaba por ser um investimento mais baixo. A Empresa C complementa esta opinião dando o exemplo dos distribuidores que fabricam uma marca própria, mas não têm capacidade e/ou interesse para montar uma loja *online* – e, nesse caso, os *marketplaces* podem ser uma ferramenta útil.

A Empresa B destaca o papel dos *marketplaces* ao permitirem às empresas chegar não só a mais pessoas, mas também a um público mais “variado”.

A Empresa F, que já vendeu na Amazon, referiu a possibilidade de escoar produto como a principal vantagem que a motivou a aderir à Amazon, mas tal vantagem acabou por não se verificar. A mesma empresa salienta que o *marketplace* “pode fazer sentido para as empresas chinesas, mas não tanto para as empresas do mercado europeu”.

Por fim, a Empresa G refere que os *marketplaces* globais como a Amazon podem ser uma ferramenta útil para ajudar as empresas na internacionalização.

No total, foram identificadas 7 vantagens/benefícios relativos à utilização dos *marketplaces* pelas empresas, que estão resumidas na Tabela 8.

Tabela 8: Perceção de vantagens e benefícios relativos à utilização dos *marketplaces*

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Identifica vantagens e benefícios	6 (85,7%)	Mais visibilidade	4	“Eu vejo-me a entrar na Amazon com produtos que sejam diferentes, em que quase que somos obrigados a entrar

				<p>na Amazon para sermos conhecidos. Porque de resto, o interesse é zero” (Empresa F)</p> <p>“A quantidade de pessoas que hoje está dia-a-dia na Internet é uma loucura” (Empresa D)</p> <p>"Em quantos mais locais uma pessoa tiver os produtos divulgados, mais rápido ou mais facilmente consegue chegar a mais pessoas" (Empresa G)</p>
		Aumento das vendas	2	<p>“Tem ajudado a nível das vendas” (Empresa C)</p> <p>“Acho que ia aumentar as vendas, hoje em dia os jovens compram tudo pelo computador” (Empresa E)</p>
		Comunicação	2	<p>“A vantagem é que eles fazem todo um trabalho de marketing por nós</p>

				<p>(...) eles próprios investem bastante dinheiro nesse sentido, então acabas por ganhar notoriedade sem gastares propriamente dinheiro no <i>Ads</i>"</p> <p>(Empresa C)</p> <p>"Na Amazon se calhar seria melhor porque já tem nome, é mais conhecido, num site próprio é preciso uma pessoa conhecer a nossa empresa e parece-me mais difícil"</p> <p>(Empresa E)</p>
		Menos despesas do que desenvolver um site próprio	1	<p>"Se tens um produto que seja uma coisa mais estandardizada, se não tens as tuas próprias ferramentas para desenvolver um site, que também não é barato, [o <i>marketplace</i>] acaba por ser muito bom porque tens menos despesas e podes ter</p>

				<p>uma plataforma onde demonstras os teus produtos, o que facilita que mais pessoas vejam o produto" (Empresa D)</p> <p>"É super importante na era em que estamos hoje ter os teus produtos na Internet, seja uma coisa pequena ou uma coisa muito grande, uma fabricação em massa ou diferenciada, mas depois depende do tipo de estratégia que tens como empresa (...) para mim um <i>marketplace</i> faz sentido quando tu tens poucas ferramentas ou não vale a pena ter as ferramentas (...) poupas gastos com administração e pessoal" (Empresa D)</p> <p>"O <i>marketplace</i> faz sentido se tu és uma</p>
--	--	--	--	--

				distribuidora e não queres ter uma loja” (Empresa D)
		Chegar a um público mais variado	1	“A possibilidade de chegar a um público mais variado e a um número maior de pessoas de forma simples” (Empresa B)
		Escoar produto	1	“A vantagem era escoar algum produto (...) o que não se veio a refletir” (Empresa F) “Aquilo pode ser aliciante, então para as empresas chinesas que querem entrar aqui na Europa e que querem escoar produto (...) eles têm uma grande margem de lucro (...) Para o mercado europeu e para as grandes empresas, se calhar não tem muito interesse” (Empresa F)
		Chegar a mercados externos	1	“A nível nacional temos muita coisa já, temos é de explorar

				um bocado o mercado internacional, e acho que através dos <i>marketplaces</i> podemos chegar aí” (Empresa G)
Não identifica vantagens e benefícios	1 (14,3%)			

P1c: A percepção de desvantagens e riscos relativos à utilização de marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

No que concerne a desvantagens e riscos relativos à utilização de *marketplaces*, 5 empresas (71,4%) reconhecem que os *marketplaces* podem trazer desvantagens ou riscos para as empresas. 2 empresas (28,6%) não identificaram qualquer desvantagem/risco.

Três desvantagens destacam-se entre as mais mencionadas: as margens elevadas, a competição de preços e a falta de adequação de produtos *premium*.

3 empresas mencionaram as *fees* elevadas cobradas pelos *marketplaces*. 2 das empresas que já têm experiência com *marketplaces* (Empresa C e Empresa F) identificaram esta desvantagem, o que comprova o seu impacto. A Empresa C afirma que os *marketplaces* “consomem uma percentagem considerável da margem”, mas, em contrapartida, aumentam as vendas, o que acaba por compensar essa desvantagem. A Empresa F afirma que as margens elevadas cobradas pela plataforma foram o principal motivo pelo qual decidiu abandonar a Amazon, referindo ainda que, em alguns meses, “saía mais do que aquilo que

se vendia” e que este modelo “não é aliciante para uma pequena empresa”. No entanto, a mesma empresa refere que “muita gente aposta e vende” no Amazon *Handmade* (ver capítulo 4.2) por ter “margens mais curtas” e que, por esse motivo, pode ser uma opção a considerar. Falando também no caso da Amazon, a Empresa A afirma que “como comerciante, tenho de desconfiar deles” pois se a Amazon lhe retira “30% e o Governo 20%” então “mais vale não trabalhar”.

A segunda desvantagem relaciona-se com a competição de preços. 3 empresas explicaram que a competição intensa nos *marketplaces* obriga as empresas a baixar os preços de modo a manterem-se competitivas. A Empresa F relatou a sua experiência com a Amazon e explicou que a plataforma pressiona as empresas para que estas baixem os preços de modo a tornar a oferta mais barata em comparação com os concorrentes, pois geralmente quem vai à Amazon procura os preços mais baixos. A Empresa D esclarece que esta “guerra de preços” acaba por prejudicar as empresas pequenas, utilizando a expressão “salve-se quem puder” para caracterizar o *marketplace*.

A terceira vantagem igualmente mencionada por 3 empresas é a falta de adequação de produtos *premium* aos *marketplaces* globais como a Amazon. A Empresa C defende que, no caso da Amazon, as pessoas geralmente procuram “desenrascar alguma coisa (...) rápida e barata” e não valorizam produtos de qualidade e preço superior.

A falta de adequação de produtos personalizados aos *marketplaces* são mencionados por 2 empresas. A Empresa D defende que os *marketplaces* como a Amazon fazem mais sentido para produtos estandardizados como “cabos de telemóvel” e não para produtos personalizados que exigem um acompanhamento do consumidor mais individualizado.

Uma desvantagem também referida por 2 empresas é a perda de relação com o consumidor. As empresas que vendem produtos personalizados procuram

oferecer um acompanhamento mais próximo aos consumidores, algo que não é exequível num *marketplace* como a Amazon.

A Empresa E refere como desvantagem as despesas extras relacionadas com a contratação de funcionários para lidarem com o *marketplace*, o que acaba por diminuir o lucro da empresa.

A Empresa C releva preocupação com a questão da instabilidade do futuro dos *marketplaces*, afirmando que “o facto de não ter noção de para onde é que vai esta tendência, porque está tudo constantemente em mudança, deixa-nos um bocadinho indecisos”. Os *marketplaces* são fenómenos recentes e as rápidas mudanças no mundo digital não transmitem segurança às empresas. A Empresa C refere ainda ter “medo que isto da ilusão dos *marketplaces* serem muito bonitos se quebre”.

A Empresa C refere que, ao decidir entrar num *marketplace*, é fundamental ter em conta a imagem da plataforma e o tipo de empresas e produtos participantes, pois entrar num *marketplace* que não vá de encontro aos valores da marca pode prejudicar o prestígio e a imagem da empresa. No caso da Empresa C, a Amazon não reflete o que a marca pretende transmitir nem o que o seu público-alvo procura, razão pela qual a empresa opta por não estar presente na plataforma.

Por fim, a Empresa F referiu que, quando decidiu abandonar a Amazon, esse processo foi “complicado” pois a plataforma exige que as empresas expliquem detalhadamente os motivos da saída e isso também acaba por ser uma desvantagem.

No total, foram identificadas 8 desvantagens/riscos relativos à utilização dos *marketplaces* pelas empresas (ver Tabela 9).

Tabela 9: Percepção de desvantagens e riscos relativos à utilização dos *marketplaces*

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Identifica desvantagens e riscos	5 (71,4%)	Margens elevadas	3	<p>“O problema da Amazon é isto: eles querem descer ao máximo as margens, então é uma corrida às margens terrível. Depois, aquilo que eles cobram é imenso. Portanto, não é aliciante para uma pequena empresa. Mesmo para uma grande empresa, aquilo não é, de todo, aliciante. Aquilo é um meio para conseguir buscar outras coisas” (Empresa F)</p> <p>“Eles tiravam a margem mais uma percentagem da transação e aquilo era todos os meses, às vezes saía mais do que aquilo que se vendia. Para quê? Então cheguei a um ponto em que cortei” (Empresa F)</p> <p>“Eu também tenho que ganhar alguma coisa,</p>

				<p>por isso não me interessa a Amazon” (Empresa A)</p> <p>“Eu, como comerciante, tenho de desconfiar deles (...) a Amazon leva-me 30%, o Governo leva-me 20% e eu levo 10% (...) se ganhar por um colchão 10 euros, prefiro não trabalhar” (Empresa A)</p> <p>“Acaba por nos consumir uma percentagem ainda considerável da margem” (Empresa C)</p> <p>"Primeiro temos o sócio maioritário (o IVA), segundo temos a margem que temos de tirar para nós (...) por muito que uma pessoa queira fazer muita coisa ou vender mais barato, às vezes o <i>marketplace</i> estraga-nos o mercado porque eu aqui vendo por 9 euros, mas na Alemanha vende-se por 6" (Empresa F)</p>
--	--	--	--	---

		<p>Competição de preços</p>	3	<p>“A parte má é eles a pressionarem cada vez mais. Imaginemos, eu tenho o artigo X mas o vizinho ao lado também tem o artigo X, ele vende por 10 e eu por 11, então a Amazon pressiona a dizer «não, tens de vender por 9 e qualquer coisa» (Empresa F)</p> <p>“Esse sistema todo é o que faz com que as coisas às vezes não corram bem entre as marcas que são pequenas. O <i>marketplace</i> é isso, é um salve-se quem puder” (Empresa D)</p> <p>“É a guerra dos custos, quem vende mais barato” (Empresa D)</p>
		<p>Não se adequa a produtos <i>premium</i></p>	3	<p>“Tu podes estar a criar peças de ouro só que não podes ir vender a uma pessoa que não o pode pagar. Quando uns estão focados em tentar atingir um tipo de cliente que tem um</p>

				<p>certo tipo de poder económico e valoriza a forma como as coisas são feitas, é outro tipo de cliente do que o cliente que vai estar no <i>marketplace</i> e comprar uma coisa qualquer”</p> <p>(Empresa D)</p> <p>“Eu acho que esse tipo de coisas não é valorizado por quem procura na Amazon. Eu acho que quem vai à Amazon vai para desenrascar alguma coisa qualquer (...) rápido e barato e fixe”</p> <p>(Empresa C)</p> <p>“Muitas pessoas querem o barato, prefiro não vender”</p> <p>(Empresa A)</p>
		Não se adequa a produtos personalizados	2	<p>“No <i>marketplace</i> acho que faz muito mais sentido um produto que é estandardizado, como um cabo para carregar o telemóvel (...) No nosso tipo de negócio faz-se o acompanhamento da compra. As bicicletas</p>

				são customizadas (...) esse tipo de trabalho acho que não chega a um <i>marketplace</i> para já" (Empresa D)
		Perda de relação com o consumidor	2	"Aqui as pessoas aparecem e fala-se com elas, faz-se o acompanhamento (...) aqui as bicicletas custam à volta de 2 mil euros e as pessoas vêm aqui e vão querer saber porque é que isto custa 2 mil euros" (Empresa D)
		Despesas extra	1	"Vender na Internet acho que também diminui o lucro. Porque tem de ir arranjar o funcionário para ir lá ao correio, mandar, mais uma pessoa sempre no escritório a ver o site, na Internet (...) O meu medo é que não sei se vale a pena, ainda tenho alguma preocupação porque não conheço muito" (Empresa E)

		Instabilidade	1	<p>“Acho que neste momento o mercado <i>online</i> encontra-se muito em suspenso, nunca se sabe bem para onde é que vai, qual é a tendência para ir. Acredito que seja <i>online</i>, mas como? De uma forma massiva, tipo <i>Amazon</i>, ou de uma forma mais peculiar e pequena tipo pequenos <i>marketplaces</i>? O facto de não ter noção de para onde é que vai esta tendência, porque está tudo constantemente em mudança, deixa-nos um bocadinho indecisas” (Empresa C)</p> <p>“Eu tenho medo que isto da ilusão dos <i>marketplaces</i> serem muito bonitos se quebre” (Empresa C)</p>
		Desprestigiar a marca	1	<p>“Neste momento não estamos a pensar ir para aí [<i>Amazon</i>] porque pensamos que pode desprestigiar um bocado a marca e</p>

				<p>também acredito que o nosso público também não esteja aí. Acredito que procuram uma coisa especial, algo mais diferente, com <i>storytelling</i>, o que não é o caso da Amazon ou do eBay e do tipo de produto que vendem” (Empresa C)</p> <p>“Faz sentido estar nesses sítios quando as marcas parceiras que estão ao nosso lado tenham a mesma imagem e o mesmo cuidado linguístico que a nossa, íamos estar lá mas ao nosso lado iam estar coisas de 5 euros da Hello Kitty, não faz sentido a nível de imagem estar numa plataforma assim” (Empresa C)</p>
		Dificuldade em sair da plataforma	1	<p>“Para sair não é fácil. É preciso descrever porque queremos sair, tudo e mais alguma coisa, [a Amazon] é uma empresa</p>

				complicada nesse aspeto” (Empresa F)
Não identifica desvantagens e riscos	2 (28,6%)			

P1d: A preocupação com a segurança dos marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

No que diz respeito a questões de segurança, proteção de dados e pagamentos *online*, 6 empresas (85,7%) consideram os *marketplaces* seguros – incluindo todas as empresas que têm experiência com *marketplaces*. Dentro deste grupo, algumas empresas afirmaram que consideram os *marketplaces* seguros, mas não falíveis. No caso concreto da Amazon, a Empresa D destaca que, pela sua dimensão e notoriedade, a plataforma conta com medidas de segurança “maiores do que outros”.

1 empresa (14,3%) considera os *marketplaces* inseguros, revelando receio principalmente em relação à questão dos pagamentos *online*. Esta opinião reflete a falta de utilização da Internet na vida pessoal do entrevistado, que confessou não ter o hábito de fazer pagamentos *online* no dia-a-dia. “Os meus filhos fazem tudo pela Internet. Eu não, mas também não sei fazer. Sou antigo!” (Empresa A). O representante da Empresa E também demonstrou receio em relação aos pagamentos *online*, mas esse fator não afeta a sua perspetiva em relação aos *marketplaces* e à Amazon.

A Empresa D sugere que “uma forma de diminuir a quantidade de dados que passas é teres um site próprio, porque assim tu não dás a tua informação, tu solicitas a informação”.

Em seguida apresentamos as principais conclusões relativamente à percepção dos entrevistados sobre a segurança dos *marketplaces* (ver Tabela 10).

Tabela 10: Segurança dos *marketplaces*

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Considera os <i>marketplaces</i> seguros	6 (85,7%)			<p>“Não era uma preocupação” (Empresa F)</p> <p>“Consideramos que a segurança é importante e nos <i>marketplaces</i> onde temos estado até agora tem corrido sempre tudo bem. A nível de pagamentos, tivemos um ou outro problema com uma empresa (...) e ficámos com alguns valores em atraso. Isto aconteceu com <i>marketplaces</i> mas podia ter acontecido com qualquer outra coisa, não acredito que se adeque propriamente ao negócio <i>online</i> (...) Acreditamos que os dados estão seguros” (Empresa C)</p> <p>“A Amazon é uma plataforma que conta com medidas de</p>

				<p>segurança maiores do que outros, mas não é infalível" (Empresa D)</p> <p>"Se são suficientemente seguros não sei, mas acho que sim" (Empresa G)</p> <p>"Eu própria não gosto de comprar na Internet. Mas pelo que vejo dos meus filhos acho que é seguro, eles compram tudo na Internet" (Empresa E)</p>
<p>Considera os marketplaces inseguros</p>	<p>1 (14,3%)</p>	<p>Receio em relação a pagamentos <i>online</i></p>	<p>1</p>	<p>"Eu pessoalmente não gosto de comprar nada pela Internet nem de fazer pagamentos (...) às vezes leio que pessoas que fizeram transferências foram roubadas, eu quando faço transferências vou ao banco (...) Os meus filhos fazem tudo pela Internet. Eu não, mas também não sei fazer. Sou antigo!" (Empresa A)</p>

P1e: A dificuldade no acesso à Internet tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Todas as empresas (100%) entrevistadas afirmaram ter facilidade no acesso à Internet (ver Tabela 11). Este valor pode ser justificado por dois motivos: em primeiro lugar, as empresas entrevistadas estão localizadas no Porto, onde o acesso à Internet é generalizado; em segundo lugar, as empresas foram encontradas graças ao motor de pesquisa Google, o que pressupõe que tenham uma presença *online* através de sites ou redes sociais. Assim, devemos considerar este valor enviesado.

Tabela 11: Acesso à Internet das empresas

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Tem facilidade no acesso à Internet	7 (100%)			"Acho que a Internet ainda está muito sectorizada, se tu (...) tens uma relação com pessoas que têm empresas, vais estar mais conectado com a utilização dos <i>marketplaces</i> , a Internet, fazer um site, tudo isso, mas se tu não tens contactos (porque pode ser que não tenhas os meios económicos ou não estejas no círculo que é preciso), acho que há pessoas que nem sequer sabem como

				usar a Internet" (Empresa D)
--	--	--	--	---------------------------------

P1f: Competências tecnológicas limitadas dos trabalhadores têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Apesar de todas as empresas terem facilidade no acesso à Internet, nem todas consideram ter uma infraestrutura tecnológica desenvolvida. 4 empresas (57,1%) afirmam que uma percentagem elevada dos seus trabalhadores possui bom ou excelente nível de competências tecnológicas, mas 3 (42,9%) confessam que as competências tecnológicas dos seus trabalhadores são limitadas (ver Tabela 12). Dentro deste grupo, a Empresa A afirma que “percebe pouco” de tecnologia, mas admite que não gosta de computadores. Pelo contrário, a Empresa E e a Empresa G consideram que as suas competências tecnológicas são limitadas, mas demonstram interesse em melhorá-las.

Tabela 12: Competências tecnológicas dos trabalhadores

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Trabalhadores possuem bom ou excelente nível de competências tecnológicas	4 (57,1%)			“Sim, claro” (Empresa F) “40% dos trabalhadores possuem bom ou excelente nível de competências tecnológicas” (Empresa B)
Trabalhadores possuem baixo	3 (42,9%)			“Não gosto porque de computadores não

nível de competências tecnológicas				percebo nada, muito pouco” (Empresa A) “Nem tanto, não me parece” (Empresa E) “É mau” (Empresa G)
------------------------------------	--	--	--	---

P1g: A falta de experiência com a Internet e o comércio eletrónico tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

O facto de as empresas terem *website*, redes sociais e/ou lojas *online* permite avaliar a sua experiência com a Internet e o comércio eletrónico, o que pode influenciar a adoção de inovações tecnológicas como os *marketplaces*.

No caso de *website*, 5 empresas (71,4%) possuem e 2 (28,6%) não possuem (ver Tabela 13). A frequência com que essas empresas atualizam o *website* varia, com a Empresa A a referir que não atualiza muito e a Empresa B, no extremo oposto, a referir que atualiza frequentemente. Dentro do grupo das empresas que não possuem *website*, a Empresa D explica que a criação de um *website* está nos planos futuros da empresa, apenas ainda não foi possível por falta de tempo: “Nós hoje estamos a perder duas oportunidades: não tenho o catálogo e não tenho o site (...) há que esperar para ter o nível de produção e o site ao mesmo tempo”.

A nível das redes sociais, 6 empresas (85,7%) estão presentes em pelo menos uma. A única empresa que não tem redes sociais (Empresa A) afirmou que planeia criar conta nas redes sociais em breve. O Facebook surge como a rede social mais utilizada, sendo mencionada por todas as 6 empresas que afirmaram estar presentes em redes sociais. A Empresa G garante que o impacto do Facebook no aumento da visibilidade e novos contactos é fundamental. O Instagram surge a seguir, com 4 empresas presentes nesta plataforma. A Empresa F destaca que, nos últimos anos, o Instagram tem tido cada vez mais impacto nas vendas, superando o Facebook e a loja *online*.

Quanto à loja *online*, apenas 2 empresas (28,6%) têm uma loja *online* própria, sendo que, para a Empresa C, os lucros vindos da loja *online* rondam os 30% mas, para a Empresa F, os lucros estão abaixo do esperado “se calhar por culpa minha, porque não dou atenção total”. A Empresa G, uma das empresas que não tem loja *online* própria, afirma que é uma escolha que faz parte estratégia da empresa, pois o negócio foca-se maioritariamente em revenda e destina apenas 2-3% das vendas ao consumidor final.

Mais adiante será apresentada uma análise dos *websites*, redes sociais e lojas *online* das empresas participantes, de modo a complementar a informação obtida (ver capítulo 6.3).

Tabela 13: Experiência com Internet e comércio eletrónico das empresas

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
<i>Website</i>	7	Tem <i>website</i>	5	<p>“Não atualizo muito o site, eu faço publicidade por rádio” (Empresa A)</p> <p>“[Com que frequência atualizam o <i>website</i> e as redes sociais?] Frequentemente (uma a duas vezes por semana ou sempre que necessário)” (Empresa B)</p> <p>“Na altura em que [o <i>website</i>] deixou de dar, sentimos alguma quebra a nível de contactos (...) mesmo sendo um site muito básico, tinha a sua utilidade” (Empresa G)</p>

		Não tem <i>website</i>	2	“Estamos a desenvolver o site (...) a ideia é ter um espaço e não apenas um <i>e-commerce</i> ” (Empresa D)
Redes sociais	7	Facebook	6	“Temos uma pessoa responsável por atualizar o Facebook” (Empresa E) “No Facebook nota-se uma expansão incrível, uma pessoa mete qualquer coisa e é logo gostos, partilhas, contactos” (Empresa G)
		Instagram	4	“Agora até o Instagram é por onde se vende mais do que se calhar pela loja <i>online</i> , as pessoas não querem tanto andar a pesquisar na loja <i>online</i> ” (Empresa F)
		Não tem redes sociais	1	“Não temos redes sociais, agora vamos ampliar e vamos entrar nas redes sociais” (Empresa A)
Loja online	7	Tem loja <i>online</i>	2	“[Percentagem das vendas?] Do site diretamente 30%, do <i>marketplace</i> é provavelmente 50% e depois 20% das lojas” (Empresa C) “[Percentagem das vendas?] Não muita, mas

				se calhar por culpa minha, porque não dou atenção total (...)
		Não tem loja <i>online</i>	5 (71,4%)	“No nosso negócio não faz sentido porque nós não vendemos muito ao público” (Empresa G)

6.2.2 Barreiras organizacionais

P2a: O tamanho reduzido e a escassez de recursos como tempo, dinheiro e capacidade produtiva têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Tal como referido anteriormente, 5 empresas (71,4%) pertencem à categoria das microempresas e 2 (28,6%) pertencem à categoria das pequenas empresas. As três empresas que têm experiência com *marketplaces* (Empresa C, Empresa F e Empresa G) pertencem ambas à categoria das microempresas.

É importante analisar os recursos que as empresas têm disponíveis e que podem influenciar a adoção de *marketplaces*. Começando pela capacidade produtiva, é importante perceber se as empresas conseguem dar resposta a um aumento do número de encomendas – um cenário provável no caso de decidirem vender num *marketplace* global como a Amazon. Mais de metade das empresas (57,1%) afirmou ter capacidade produtiva para dar resposta a um aumento do número de encomendas, sendo que uma parte dessas empresas trabalha com fabricantes e distribuidores, como é o caso da Empresa A, que tem “dois fabricantes que têm capacidade para fazer 1000 colchões por dia” e a Empresa C, que tem “produção própria”, uma “mais-valia que poucas empresas conseguem ter” (ver Tabela 14).

Pelo contrário, 3 empresas (42,9%) confessaram não ter capacidade produtiva para dar resposta a um aumento significativo na procura. No caso da Empresa D, que fabrica bicicletas personalizadas, o representante da empresa afirmou que não é do interesse da marca “ser um processo industrial em massa” e que, no negócio das bicicletas, é importante ter em conta estratégias a “médio prazo” e não a “curto prazo”, sendo comum noutros países tempos de espera por uma bicicleta de 6 meses, algo que não é compatível com a estratégia dos *marketplaces* como a Amazon. A Empresa G gostaria de aumentar a sua capacidade produtiva, mas não o consegue fazer ainda devido aos custos que isso acarreta (nomeadamente, a contratação de novos funcionários e o tempo necessário para investir na formação). “Recordo-me que, em 2012, foi um ano muito mau mesmo, havia alturas que me levantava e pensava «o que vou fazer hoje?» (...) não tenho encomendas, o *stock* está cheio, e viramo-nos um bocadinho para as novas tecnologias. Tentar chegar a mais pessoas para termos mais pedidos. E agora acontece-me um bocadinho o contrário: temos muitos pedidos e há uma dificuldade de resposta”.

O tempo necessário para aprender a utilizar os *marketplaces* e investir na formação dos trabalhadores também é um fator importante a ter em conta. Das 5 empresas (71,4%) questionadas sobre este assunto, 1 empresa – a Empresa F, que já vendeu na Amazon – confessou que o tempo não era um problema. No entanto, as restantes 4 empresas lamentaram a falta de tempo para arranjar funcionários, tratar dos *websites*, aprofundar o conhecimento sobre os *marketplaces*, entre outros. Esta falta de tempo leva a que empresas como a Empresa D confessem “estar a perder oportunidades” de negócio.

Quanto ao dinheiro, as 4 empresas (57,1%) que falaram do assunto mencionaram a falta de capital para investir em iniciativas de comércio eletrónico e nos custos extra que isso acarreta, como por exemplo, a contratação de mais funcionários.

Tabela 14: Tamanho e recursos disponíveis das empresas

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Tamanho	7	Microempresa	5 (71,4%)	
		Pequena empresa	2 (28,6%)	
Capacidade produtiva	7	Tem capacidade produtiva	4 (57,1%)	<p>“Tenho dois fabricantes que têm capacidade para fazer 1000 colchões por dia” (Empresa A)</p> <p>“Nós temos uma mais valia porque temos produção própria (...) conseguimos conciliar e se tivermos um volume alto de encomendas conseguimos fazer atempadamente, não temos o problema de ter <i>stock</i> (...) Isto é uma mais-valia que poucas empresas conseguem ter” (Empresa C)</p>

		Não tem capacidade produtiva	3 (42,9%)	<p>“Nós não queremos acabar por ser um processo industrial em massa porque quando tens um processo industrial em massa, perdes a qualidade e às vezes perdes o espírito do teu projeto” (Empresa D)</p> <p>“Antes de ter o site tenho que saber se vou contar com a capacidade produtiva (...) Por isso é que é melhor estar preparado e não ter e depois ter [<i>website</i>] quando já consigas ter capacidade” (Empresa D)</p> <p>"Então, quando tu não tens experiência empírica, que se ganha com a prática, então não consegues saber a tua capacidade de</p>
--	--	------------------------------	--------------	---

				<p>resposta" (Empresa D)</p> <p>"Já tivemos uma situação, não através do <i>marketplace</i>, em que tivemos uma encomenda enormíssima da China e não conseguimos dar resposta porque não temos capacidade para isso" (Empresa G)</p> <p>"Não adianta ter pedidos se não temos capacidade de resposta" (Empresa G)</p>
Tempo	5 (71,4%)	Tem tempo disponível	1	"O problema não foi aprender, foi mesmo aquilo que se pagava para se conseguir" (Empresa F)
		Não tem tempo disponível	4	"Nós hoje estamos a perder duas oportunidades: não tenho catálogo e não tenho site (...) há que esperar para ter o nível de

				<p>produção e o site ao mesmo tempo” (Empresa D)</p> <p>“Primeiro teria que arranjar um funcionário que estivesse sempre atento na Internet” (Empresa E)</p> <p>“Eu já tinha que ter isso hoje <i>online</i>, só que é preciso investimento, tempo, arranjar a pessoa certa que perceba” (Empresa D)</p> <p>“No eBay já tentei explorar, mas aquilo é um bocadinho complicado e depois falta-me tempo para isso tudo” (Empresa G)</p>
Capital	4 (57,1%)	Não tem capital disponível	4	<p>“Há dois problemas nos pequenos: o dinheiro e a experiência empírica. Que não há” (Empresa D)</p>

				<p>“Depois podemos pensar assim: ok, é baixa [a capacidade produtiva], vamos contratar pessoas. Mas as coisas não são assim tão fáceis a nível de custos”</p> <p>(Empresa G)</p>
--	--	--	--	--

P2b: A aversão à tecnologia pelo CEO ou outros órgãos executivos tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Das 6 empresas (85,7%) que falaram sobre a atitude do CEO/órgãos executivos em relação à inovação, 5 mostraram-se favor a inovação, afirmando que a Internet é “o futuro” e cada vez mais “importante”. Apenas 1 empresa (Empresa A) revelou o seu descontentamento em relação à sua experiência com a Internet e, em particular, com a Amazon, por considerar que a plataforma é responsável pelo desaparecimento do comércio tradicional (“eu não quero ajudar a desaparecer”) (ver Tabela 15).

No que toca a experiência anterior com comércio eletrónico, das 5 empresas que conversaram sobre o assunto (74,1%), 4 revelaram não ter experiência prévia, uns por falta de interesse e outros porque só no cargo atual é que começaram a utilizar mais o comércio eletrónico.

Tabela 15: Atitude do CEO/órgãos executivos face à inovação e experiência com comércio eletrônico

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Atitude perante inovação	6 (85,7%)	A favor da inovação	5	<p>“Considero que é super importante, mas na minha vida pessoal não uso. Utilizo mais para trabalhar” (Empresa D)</p> <p>“Quero também o outro, não só o [comércio] tradicional, senão a gente acho que não dá para melhorar” (Empresa E)</p> <p>“Acho que o futuro é a Internet” (Empresa E)</p> <p>“Sim, a 100%” (Empresa G)</p> <p>"[Marketing] Desde que vim para aqui é uma área que eu acho que estamos a milhas de distância do que aquilo que deveríamos estar. Temos evoluído um bocadinho nesse sentido (...) Agora falta-nos evoluir mais um bocadinho. Não podemos é dar passos maiores do que a perna" (Empresa G)</p>

		Contra a inovação	1	<p>“Todo o mundo diz que a Internet é muito importante, ter uma página (...) já fiz 8 ou 10 páginas de Internet, já fui enganado [Contratou uma empresa?] Sim, e houve 2 ou 3 que levaram o dinheiro” (Empresa A)</p> <p>“Eu sei que eles [Amazon] vão funcionar, com o tempo terei que fechar como todos, garanto-lhe que daqui a 10 anos 90% do comércio que existe no Porto fecha (...) E eu não quero ajudar a desaparecer” (Empresa A)</p>
Experiência prévia com comércio eletrônico	5 (71,4%)	Tem experiência prévia com comércio eletrônico	1	<p>“Tenho experiência em vendas e comércio eletrônico só mesmo aqui, na altura antes de vir para aqui já tinha aberto outra loja <i>online</i>, mas era mais por aqui” (Empresa F)</p>

		Não tem experiência prévia com comércio eletrónico	4	“Não gosto de computadores, não percebo nada (...) Sou antigo” (Empresa A) “Estou a aprender tudo agora” (Empresa C)
--	--	--	---	---

P2c: Baixos níveis de exportações têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

O facto de uma empresa exportar produtos para mercados além-fronteiras pode influenciar a adoção de um *marketplace* global, como a Amazon. Assim, observamos que quase todas (6 empresas ou 85,7%) exportam os produtos, apesar do peso das exportações variar (ver Tabela 16). A Empresa B e a Empresa C têm um elevado número de exportações, sendo que a percentagem do volume de negócios anual que vem das exportações é de 60% para a primeira e 70% para a segunda. As restantes empresas têm um nível de exportações baixo, sendo que algumas apenas exportam pontualmente, como o caso da Empresa A e a Empresa G.

Quando questionadas se planeiam alargar as exportações nos próximos 2 anos, a esmagadora maioria (6 empresas) demonstra interesse em expandir para outros países, inclusive a Empresa E, que atualmente não exporta produtos. Apenas 1 empresa (Empresa A) afirmou que não faz sentido investir agora na internacionalização, a não ser que alguém continue com o seu negócio nos próximos anos.

Tabela 16: Nível de exportações das empresas

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Exportações	7	Alto nível de exportações	2 (28,6%)	<p>“[Percentagem do volume de negócios anual que vem das exportações?] 60%. [Principais mercados?] Japão, Alemanha, França, Holanda e Espanha” (Empresa B)</p> <p>“70% do nosso negócio é para fora [Principais mercados?] Alemanha, Reino Unido, países nórdicos” (Empresa C)</p>
		Baixo nível de exportações	4 (57,1%)	<p>“Já exportei 2 bicicletas, para Itália e Espanha. De resto são portugueses ou outros que moram em Portugal, mas são estrangeiros” (Empresa D)</p> <p>“Podemos mandar para outros países, mandamos diretamente da fábrica (...) porque aqui vende-se mais barato do que nesses países” (Empresa A)</p> <p>“A exportação é pouca, muito pouca para aquilo</p>

				<p>que gostaria (...) já exportámos para França, Espanha, Holanda, Alemanha, Canadá (...) 98% do mercado é nacional” (Empresa G)</p> <p>“[Percentagem do volume de negócios anual que vem das exportações?] 10-15%.</p> <p>[Principais mercados?] Europeu” (Empresa F)</p>
		Não exporta	1 (14,3%)	
Alargar exportações nos próximos 2 anos	7	Gostaria de alargar exportações nos próximos 2 anos	6 (85,7%)	<p>“Sim, a estratégia comercial desta marca é vender <i>online</i> justamente para exportar porque o público que mais procura este tipo de bicicleta está lá fora” (Empresa D)</p> <p>“Sim, porque o mundo é grande, só Portugal é um bocado pequeno” (Empresa E)</p>

		Não gostaria de alargar exportações nos próximos 2 anos	1 (14,3%)	“Se eu tivesse seguimento de alguém para continuar, podíamos fazer umas coisas, mas eu daqui a uns anos vou reformar- me e também estou farto porque as pessoas não valorizam o nosso trabalho” (Empresa A)
--	--	--	--------------	--

P2d: Produtos/serviços não adequados ao marketplace têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Apesar de todas as empresas comercializarem produtos que pertencem a categorias existentes na Amazon, mais de metade dos entrevistados (4 empresas ou 57,1%) considera que os seus produtos não se adequam à Amazon, por diversas razões: por serem produtos personalizados, *premium*, artesanais ou simplesmente porque, através da Internet, não é possível perceber certas qualidades do produto (ver Tabela 17).

Tabela 17: Adequação do tipo de produto à Amazon

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Produto adequado à Amazon	3 (42,3%)			
Produto não adequado à Amazon	4 (57,1%)			“No <i>marketplace</i> acho que faz mais sentido um produto que é

				<p>estandardizado” (Empresa D) “É um produto que qualificamos como <i>premium</i>, que não vai ser vendido onde se vendem normalmente produtos que as pessoas fazem um <i>click</i> e «ah» e não tem nada a ver com isso” (Empresa D) “Pela característica artesanal do produto” (Empresa B) “Eu pessoalmente, no que diz respeito a colchões, não compraria [na Amazon]” (Empresa A) “Tem a ver com o facto de ser um produto de design (...) Eu acho que quem vai à Amazon compra coisas diferentes (...) vai à Amazon para desenrascar alguma coisa (...)</p>
--	--	--	--	--

				<p>rápido e barato e fixe, não vais dar 200 euros por uma mochila" (Empresa C)</p> <p>"Eu gosto da plataforma em si e se procurar algum tipo de <i>gadget</i> vou à Amazon (...) tem tudo (...) mas a nível de um produto novo, uma marca recente, acho que não vai rolar" (Empresa C)</p>
--	--	--	--	--

6.2.3 Barreiras do ambiente

P3a: Uma indústria com aversão à inovação tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

No que diz respeito à opinião das empresas sobre a indústria onde se inserem e a perspetiva que essa indústria tem em relação à inovação, as opiniões dividem-se. A Empresa D, por exemplo, afirma que a indústria das bicicletas tenta “adaptar-se” constantemente, mas a indústria das malas e mochilas, segundo a Empresa C, ainda vive “presa nas marcas antigas”. A Empresa F e a Empresa E afirmam que essa perspetiva depende da idade e do tipo de pessoa que gere as empresas.

Duas das empresas que têm experiência com *marketplaces* (Empresa C e Empresa G) afirmam que as suas indústrias não são propriamente inovadoras (ver Tabela 18).

Tabela 18: Atitude da indústria face à inovação

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Atitude favorável à inovação	2 (28,6%)			“Há muita tecnologia hoje nas bicicletas (...) é um mercado que tenta sempre adaptar-se” (Empresa D)
Aversão à inovação	2 (28,6%)			“Poderia aderir mais. Mas acho que não, ainda vivemos um bocado presos nas marcas antigas e em tudo o que é mais usual de se ver” (Empresa C)
Depende da pessoa	2 (28,6%)			“Depende da pessoa que vais apanhar à frente, podes ser aquele tradicional que não quer saber, e podes ver outras pessoas que inovem mais um bocadinho, mas assim exatamente igual a nós não vês outra empresa que tente inovar tanto” (Empresa F) “Depende das idades, pessoas mais velhas como eu acho que não, os mais jovens sim” (Empresa E)

P3b: A relutância dos concorrentes em migrar para os marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

A maioria das empresas (4 empresas ou 57,1%) afirma que os seus concorrentes vendem ou provavelmente vendem em *marketplaces*, ainda que não necessariamente na Amazon. 2 das empresas que já venderam em *marketplaces* inserem-se nesta categoria (Empresa C e Empresa F) (ver Tabela 19).

3 empresas (42,9%) afirmam que os concorrentes não estão presentes em *marketplaces*. A Empresa G declara que “olhando um bocadinho para a nossa concorrência, acho que é isso que também nos tem distinguido nos últimos anos, é a nossa inovação. Conseguimos chegar a mais pessoas, depois surgem entrevistas, jornais, televisões, temos evoluído um bocado por aí comparando com a concorrência”.

Tabela 19: Presença dos concorrentes nos *marketplaces*

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Concorrentes estão presentes nos marketplaces	4 (57,1%)			“Se tiverem <i>marketplaces</i> poderá ser no eBay ou assim, mas há de ser mais ou menos o mesmo modelo: loja física e loja <i>online</i> ” (Empresa F) “Eles estão presentes em <i>marketplaces</i> , não especificamente na Amazon ou no eBay” (Empresa C)
Concorrentes não estão	3 (42,9%)			“Nós temos duas marcas [concorrentes] que também não

<p>presentes nos <i>marketplaces</i></p>			<p>vendem em sites nem nada” (Empresa D) “Dos nossos concorrentes acho que ninguém vende” (Empresa E) “Não, a maior parte nem sites nem lojas <i>online</i>. E estão a acabar um bocadinho por causa disso” (Empresa G)</p>
--	--	--	---

P3c: A baixa utilização dos marketplaces por parte do público-alvo tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

As opiniões em relação aos hábitos de consumo do público-alvo dividem-se. 3 empresas (42,9%) defendem que os seus consumidores são adeptos dos *marketplaces* e do comércio eletrónico em geral, mas 4 (57,1%) afirmam que o seu público-alvo não é utilizador dos *marketplaces* (ver Tabela 20). Para estas empresas, a idade e a preferência pelo comércio tradicional justificam a falta de adesão ao comércio eletrónico. A Empresa G afirma que, pontualmente, chegam até si clientes através do *marketplace* OLX, mas a maioria do público-alvo não utiliza os *marketplaces*.

É importante analisar os hábitos de consumo do público-alvo pois, tal como refere a Empresa D, “depende do consumidor como a economia funciona. Só que normalmente a economia tenta fazer-te ver o contrário”. A baixa adesão da população portuguesa ao comércio eletrónico foi analisada pela Empresa C: “Abriu um [*marketplace*] em Setembro do ano passado que fechou agora, o tempo de duração foi muito curto (...) depois há *marketplaces* que não conseguem

sobreviver, e eles fizeram tudo certo, criaram conteúdo, motivaram as pessoas, não vejo nada que tenham feito de errado (...) as pessoas não aderem, era muito virado para Portugal, talvez o público português não tenha essa perspectiva”. A mesma empresa destaca o aparecimento do novo *marketplace* DOTT, uma parceria entre a Sonae e os CTT, a qual acredita ser “a única plataforma portuguesa que poderá dar algum ênfase a este tipo de negócio que é o *online*, porque a partir do momento em que é feito pela Sonae e pelos CTT, vai abranger um montão de gente, seja ela de uma classe mais alta, média, baixa”. Tanto a Empresa C como a Empresa F foram convidadas para aderir ao DOTT. A Empresa C aceitou experimentar, mas a Empresa F não acredita “que vá dar em muito” devido às margens elevadas exigidas.

Tabela 20: Utilização dos *marketplaces* pelo público-alvo

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
O público-alvo utiliza os <i>marketplaces</i>	3 (42,9%)			“Sim, o nosso público é dos 16 aos 80” (Empresa F) “Sim, acho que sim. Muita gente diz «ah, já pedi na Internet», mas depois dizem que demora muito, ou que a coisa não corresponde, e sempre que aparecem aqui para comprar ficam satisfeitos” (Empresa E)
O público-alvo não	4 (57,1%)			“A maioria dos meus clientes são de 50 anos

<p>utiliza os marketplaces</p>			<p>para cima. Não creio que utilizem muito, devem ser como eu, têm pouca perícia nestas coisas” (Empresa A)</p> <p>“A maioria do público-alvo acho que não. Chegar até nós através do nosso site, e fazer compras a partir daí, através também do OLX, isso sim, vamos vendendo alguma coisa” (Empresa G)</p> <p>"Por muitas ferramentas que uma pessoa tenha, não significa que tem que as utilizar todas. Porque há coisas que podem ir contra o teu próprio negócio (...) tens de perceber qual é o teu público certo" (Empresa D)</p>
---------------------------------------	--	--	---

P3d: A relutância dos parceiros comerciais em migrar para o ambiente digital tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Parceiros comerciais como distribuidores e fabricantes podem influenciar a opinião das empresas relativamente ao comércio eletrónico e aos *marketplaces*.

Das empresas que abordaram este tópico, 3 (42,9%) afirmam que alguns dos seus parceiros têm os seus próprios sites ou estão presentes em *marketplaces* (ver Tabela 21). 2 empresas (28,6%) afirmaram que os seus parceiros comerciais ainda não utilizam muito o comércio eletrónico. A Empresa E refere o caso de uma das suas fornecedoras que criou um *website* próprio, mas que ficou descontente pela experiência devido à quantia elevada que gastou só para uma empresa lhe fazer o site (“por isso é que também estou com medo”).

Tabela 21: Atitude dos parceiros comerciais face à inovação

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Parceiros comerciais são a favor da inovação	3 (42,9%)			<p>“Há fabricantes que têm eles mesmos os seus próprios sites (...) eles também vendem porque o comércio pequeno está a desaparecer, têm que substituir, têm gente para pagar” (Empresa A)</p> <p>“É complicado. Posso dar o exemplo, nós compramos à Fuji e aquilo basicamente funciona desta forma, eles têm distribuidores e (...) têm exclusividade desses distribuidores que vendem no <i>marketplace</i>. E outros não podem” (Empresa F)</p>

Parceiros comerciais não são a favor da inovação	2 (28,6%)			<p>“Na parte da produção não, tipo fornecedores de matérias-primas e isso, não” (Empresa C)</p> <p>“Há um que entrou [criou um site], é meu fornecedor, e ela disse que não compensa, que dá muito trabalho. Por isso é que também estou com medo, ela disse que só fazer a página e montar as coisas levaram quase 15 mil euros e ela disse que a margem não compensa” (Empresa E)</p>
---	--------------	--	--	---

P3e: A falta de apoio por parte dos consultores e outros especialistas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

5 empresas (71,4%) debateram o papel das consultoras no incentivo à utilização do comércio eletrónico junto das pequenas empresas (ver Tabela 22). 2 dessas empresas conheciam consultoras especializadas na implementação de estratégias digitais, mas 3 empresas não conheciam.

Quando questionadas sobre o papel dessas consultoras no apoio às pequenas empresas, a maioria (4 empresas) considerou que a ajuda é escassa. A Empresa D destaca que os consultores “têm papel super importante” mas “eles não percebem o importante que podem ser para empresas pequenas que estão agora a expandir-se”. O elevado valor cobrado para esses serviços que fica aquém dos recursos das pequenas empresas, o facto de as consultoras não

procurarem/abordarem diretamente as empresas e a desconfiança face a serviços *outsourcing* devido a experiências negativas no passado (“levaram o dinheiro”, “chegaram a um ponto em que disseram que não tinham interesse e deixaram de comunicar”) são as principais razões que fazem com que as empresas considerem o apoio por parte das consultoras insuficiente. No entanto, verifica-se que as empresas estariam interessadas nesse apoio – “não temos esse apoio, gostava de ter” (Empresa E).

A Empresa C destaca ainda o caso de *marketplaces* que oferecem serviços de consultoria às empresas, como por exemplo o Minty Square, que oferece a possibilidade de gerir as marcas por uma empresa.

2 empresas (28,6%) mencionaram ainda o papel das associações comerciais, algumas delas associadas ao Estado, as quais criticam por não darem “prioridade” às empresas pequenas e focarem-se antes em empresas grandes ou empresas no estrangeiro. Ambas as empresas consideram que estas associações deveriam ter um papel mais ativo junto das pequenas empresas e a Empresa D partilhou até uma experiência negativa no passado com uma das associações (“não tenho comentários para a ANJE”).

Tabela 22: Papel dos consultores e associações comerciais

Categoria	Nº	Subcategoria	Nº	Frases Ilustrativas
	Entrevistados		Entrevistados	
Consultoras	5 (71,4%)	Conhece consultoras especializadas	2	“Sim, acho que há muitas pessoas que têm competência” (Empresa D)
		Não conhece consultoras especializadas	3	“Sinceramente não tenho conhecimento” (Empresa G)
		Considera que existe apoio por	1	“A Minty Square [<i>marketplace</i>] ela própria

		parte das consultoras para empresas pequenas		faz essa ajuda a quem tem uma marca, eles fazem-te a gestão e tudo direcionado com a própria marca” (Empresa C)
		Considera que não existe apoio por parte das consultoras para empresas pequenas	4	<p>“Os assessores têm um papel super importante, hoje muitas das candidaturas que tu fazes não fazes sozinho, tens que ter um assessor, porque são eles que sabem (...) o processo (...) mas eles não percebem o importante que podem ser para empresas pequenas que estão a querer expandir-se ou crescer” (Empresa D)</p> <p>“Porque quando tu queres fazer um site ou até entrar no <i>marketplace</i>, no fundo tu como empresa tens que procurar, não vai aparecer nenhuma empresa (...) e isso está super caro” (Empresa D)</p> <p>“Eu já fiz 8 ou 10 páginas da Internet,</p>

				<p>pelo mesmo que me fizeram as páginas já fui enganado, cobraram-me porque com isto há um mês que é gratuito, eu pago, e desaparecem passado um mês (...) houve 2 ou 3 que levaram o dinheiro” (Empresa A)</p> <p>“Não temos esse apoio, gostava de ter” (Empresa E)</p> <p>“Nós tivemos para iniciar com o P2020 em que ficou assim tudo muito em aberto e dali não saiu nada (...) A empresa a quem nós nos associamos para P2020 (...) chegaram a um ponto em que disseram que não tinham interesse e deixaram de comunicar” (Empresa F)</p>
Associações comerciais	2 (28,6%)	Considera que não existe apoio por parte das associações para empresas pequenas	2	“As associações que estão por trás, como a ANJE, a APICCAPS, esse tipo de agências associadas ao Estado podem dar uma ajuda

				<p>às pequenas empresas que as procuram em função dessa ajuda” (Empresa C)</p> <p>“Não tenho comentários para a ANJE. A experiência para mim correu mal (...) Além de a associação ter esse nome, eles trabalham com empresas que não são pequenas. Então nunca vão dar prioridade às necessidades das pessoas” (Empresa D)</p> <p>“Há pessoas que são super boas no que fazem, mas normalmente trabalham para empresas que estão no estrangeiro (...) ou trabalham para empresas daqui que faturam muito, para as pequeninas não dá, pelo menos da minha experiência própria” (Empresa D)</p>
--	--	--	--	--

P3f: A falta de iniciativas do Governo tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

O papel do Governo no incentivo à utilização do comércio eletrónico junto das pequenas empresas foi debatido durante as entrevistas. 3 empresas (42,9%) afirmaram que o Governo tem promovido algumas iniciativas, nomeadamente “concursos para a inovação e o desenvolvimento”, mas, para a Empresa D, a utilização do comércio eletrónico “não tem muito a ver com o Governo”, mas com a forma como as empresas pensam o seu modelo de negócio. Pelo contrário, a Empresa F afirmou que o Governo poderia ter um papel mais ativo (ver Tabela 23).

Dentro das empresas que consideram que o Governo não incentiva o comércio eletrónico (2 empresas ou 28,6%), a Empresa A criticou a atitude do Governo de beneficiar as grandes superfícies comerciais em detrimento do comércio pequeno (“os grandes têm toda a facilidade”). A Empresa C também criticou o aumento da legislação em torno do comércio eletrónico, que torna o processo cada vez mais burocrático. As restantes empresas (28,6%) não tinham uma opinião formada sobre o assunto, mas a Empresa G também criticou o excesso de burocracia do Governo em relação a outros assuntos.

Tabela 23: Papel do Governo no apoio ao comércio eletrónico

Categoria	Nº Entrevistados	Subcategoria	Nº Entrevistados	Frases Ilustrativas
Considera que o Governo incentiva o comércio eletrónico	3 (42,9%)			“Há muitos concursos agora que são para a inovação e desenvolvimento (...) acho que não tem muito a ver

				<p>com o Governo, tem a ver com a forma como as empresas começam a pensar o seu modelo de negócio" (Empresa D)</p> <p>[Podiam ter papel mais ativo?] "Claro que sim (...) se eles nos ajudarem é sempre ótimo" (Empresa F)</p>
<p>Considera que o Governo não incentiva o comércio eletrónico</p>	<p>2 (28,6%)</p>			<p>"Eu não acredito que ninguém faça nada por nós (...)</p> <p>Penso que o Governo não ajuda, sobretudo o português, porque está a permitir que só se construa hipermercados e todo o comércio pequeno está a cair. Os grandes têm toda a facilidade"</p> <p>(Empresa A)</p> <p>"[O Governo] cada vez mais inventa coisas</p>

				relativamente ao comércio eletrónico (...) O que eu sinto é que eles sabem que existe mais então começa a haver mais legislação e mais leis em relação a isso” (Empresa C)
Não sabe	2 (28,6%)			“A nível de comércio eletrónico não tenho uma opinião muito formada. A nível de outras coisas, há muita burocracia” (Empresa G)

P3g: A comunicação não adaptada às necessidades das micro e pequenas empresas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Por fim, as empresas foram questionadas se já tinham entrado na secção “Vender” da Amazon para se informarem sobre como fazer negócio na plataforma. 4 empresas (57,1%) já tinham entrado na Amazon, mas sempre na perspetiva de consumidor, ou seja, para procurarem algum produto (“nunca pensei na Amazon como uma empresa”). 3 empresas (42,9%) já procuraram informações relacionadas com a venda de produtos – incluindo, obviamente, a Empresa F, que já vendeu na plataforma. A Empresa C afirmou que não ficou

cativada com a informação que encontrou (“é o logo, o *layout*, toda a plataforma, é muito mau”) (ver Tabela 24).

Quando questionadas sobre a comunicação da Amazon, isto é, o tipo de linguagem utilizada, os benefícios apresentados e a organização da informação no *website*, 3 empresas consideraram que a comunicação da Amazon não se adequa às pequenas empresas. A Empresa E achou a plataforma difícil, sendo a informação “difícil de encontrar”, e a Empresa C comparou a Amazon a uma “loja dos chineses” com um ambiente “chato” em contrapartida a uma loja “bonita e aconchegante”. 2 empresas consideram que a comunicação e o design da plataforma estão “no standard do que se poderia esperar de uma plataforma que tenta misturar muita informação com uma coisa mais *trendy* que se consiga vender” (Empresa D).

Tabela 24: Comunicação da Amazon

Categoria	Nº		Frases Ilustrativas	
	Entrevistados	Subcategoria		
Já entrou na secção “Vender” da Amazon	7	Sim	3 (42,9%)	“Eu acho que sim. Mas sei que não me cativou” (Empresa C)
		Não	4 (57,1%)	“Quando eu estava a ver a Amazon era sempre como usuário. Nunca pensei na Amazon como ter uma empresa” (Empresa D) “Entrei e olhei um bocadinho (...) posso ver o que há de concorrência e tal” (Empresa A)

				<p>“Só fui procurar um artigo” (Empresa E)</p> <p>“Como consumidor numa pesquisa de algum produto vou ter à Amazon” (Empresa G)</p>
Comunicação da Amazon	5 (71,4%)	Comunicação adaptada às necessidades das pequenas empresas	2	<p>“A Amazon acho que está no standard do que se poderia esperar de uma plataforma que tenta misturar muita informação com uma coisa mais <i>trendy</i> que se consiga vender” (Empresa D)</p> <p>“Não achei mal, mas a minha experiência é muito pequena para ter uma opinião concreta” (Empresa G)</p>
		Comunicação não adaptada às necessidades das pequenas empresas	3	<p>“Não, de todo. Aquilo pode ser aliciante para as empresas chinesas que querem entrar aqui na Europa” (Empresa F)</p> <p>“Sinceramente não gostei, quando precisei de procurar uma capa de telemóvel achei difícil de encontrar, mas se calhar não sei</p>

				<p>mexer bem” (Empresa E)</p> <p>“Sei que não me cativou. É o logo, o <i>layout</i>, toda a plataforma, é muito mau. É como entras num espaço, entras numa loja que é super bonita e aconchegante (...) ou entras ali na loja dos chineses e realmente tem tudo, não falta nada, mas é aquela luz, o ambiente é chato, não tem nada ali que se chame” (Empresa C)</p>
--	--	--	--	---

6.3 Análise dos *websites* e redes sociais das empresas

De modo a complementar as informações obtidas através das entrevistas, foram analisados os *websites* e redes sociais das empresas participantes, de modo a avaliar a sua presença *online* e tentar compreender se uma maior presença *online* influencia a perspetiva e a adoção dos *marketplaces* pelas empresas. A informação está compilada na Tabela 25.

Para cada critério foi atribuído o valor 1 se “sim” e 0 se “não”. No final, foram somadas as pontuações de cada empresa. O valor mais elevado corresponde a uma presença *online* mais forte e o valor menos elevado corresponde a uma presença *online* mais fraca ou inexistente.

Observamos que a empresa com a maior pontuação é a Empresa C (13 pontos), seguida da Empresa B e da Empresa F (10 pontos), depois a Empresa G (8 pontos), Empresa D (7 pontos) e, por fim, a Empresa A e a Empresa E empatadas (3 pontos). Verifica-se uma disparidade entre os níveis de presença *online* das 7 empresas.

A Empresa C é a empresa com presença *online* mais forte: tem um *website* com bastante informação sobre a empresa e os produtos comercializados, a informação está disponível em várias línguas, tem uma loja *online*, está presente em várias redes sociais nas quais o conteúdo também é frequentemente atualizado e tem um grande alcance (>1000 seguidores).

No extremo oposto encontram-se as Empresas A e E: a Empresa A tem um *website* completo, apesar de não ter informação em várias línguas, mas não possui loja *online* nem redes sociais (mas, de acordo com o representante, planeia ter em breve) e não pretende aderir aos *marketplaces* no futuro; a Empresa E não tem *website* nem loja *online*, apenas uma página de Facebook com alguma informação, mas pouco atualizada e sem grande alcance (<1000 seguidores) – no entanto, a representante expressou o desejo de aumentar a presença *online*, inclusive através de *marketplaces*, pois considera que a “Internet é o futuro”.

É importante observar que as 3 empresas que têm experiência com *marketplaces* (Empresa C, Empresa F e Empresa G) estão entre as empresas com presença *online* mais forte. A presença *online* da Empresa G ainda está aquém da Empresa C, no entanto, o representante afirmou que está nos seus planos investir mais nas redes sociais, pois o retorno é extremamente eficaz, apenas a falta de tempo não o permite.

A Empresa B tem uma presença *online* forte. No entanto, tal como o representante explicou, a característica artesanal do produto faz com os *marketplaces* globais como a Amazon não se adequem à estratégia da empresa, o que também se confirma pela inexistência de uma loja *online*.

A Empresa D já tem uma presença *online* razoável, no entanto, é importante ter em conta que é a empresa mais recente das entrevistadas (apenas conta com 1 ano de existência), e o representante afirmou que está nos planos futuros a criação de um *website* e de um catálogo *online*. No entanto, não faz parte da estratégia da empresa a adoção de *marketplaces*.

Tabela 25: Análise da presença *online* das empresas participantes

Critérios		Empresas						
		A	B	C	D	E	F	G
Website	Tem <i>website</i>	1	1	1	0	0	1	1
	Informação em várias línguas	0	1	1	0	0	0	0
	Informação sobre empresa e contactos	1	1	1	0	0	1	1
	Descrição e fotos dos produtos	1	1	1	0	0	1	1
	Loja <i>online</i>	0	0	1	0	0	1	0
Redes sociais	Facebook	0	1	1	1	1	1	1
	Instagram	0	1	1	1	0	1	0
	Outras	0	0	1	0	0	0	0
	Atualizado frequentemente	0	1	1	1	0	1	1
	Informação em várias línguas	0	0	1	1	0	0	0
	Informação sobre empresa e contactos	0	1	1	1	1	1	1

	Descrição e fotos dos produtos	0	1	1	1	1	1	1
	>1000 seguidores em pelo menos uma das redes	0	1	1	1	0	1	1
Total		3	10	13	7	3	10	8

6.4 Discussão de resultados

Com base na análise dos dados anterior, iremos proceder à interpretação dos resultados, compará-los com a revisão da literatura e verificar se as proposições teóricas previamente apresentadas podem ser comprovadas ou não.

Começando pela adoção dos *marketplaces*, 5 empresas (71,4%) não estão registadas nos *marketplaces*, em comparação com apenas 2 (28,6%) que vendem atualmente nas plataformas. Estes dados vão de encontro à informação divulgada no *E-commerce Report 2018* dos CTT (ver capítulo 1.1), que revela que os níveis de adoção de *marketplaces* entre as PMEs em Portugal ainda são baixos. No caso concreto da Amazon, nenhuma das empresas está atualmente registada na plataforma – sendo que este era um dos critérios de amostragem. No entanto, 1 das empresas (Empresa F) já vendeu na Amazon durante aproximadamente 2 anos, mas não ficou satisfeita com a experiência e acabou por abandonar a plataforma.

Quando questionadas se ponderariam utilizar ou continuar a utilizar os *marketplaces* como canal de venda *online* nos próximos 2 anos, 4 empresas (57,1%) afirmaram não estar interessadas e 3 empresas (42,9%) manifestaram interesse. Dentro das empresas que manifestaram interesse em adotar *marketplaces* num futuro próximo, apenas 1 empresa manifestou interesse na Amazon. As restantes

2 empresas veem potencial nos *marketplaces*, mas não têm interesse na Amazon. Ou seja, verifica-se que o nível de utilização de *marketplaces* entre as micro e pequenas empresas em Portugal ainda é baixo, tem tendência a aumentar, mas a Amazon, em particular, não atrai muito interesse entre as micro e pequenas empresas Portuguesas.

Para dar resposta à questão de investigação "*Por que motivo as micro e pequenas empresas Portuguesas não vendem na Amazon?*", comparemos, então, a análise dos resultados com as proposições teóricas iniciais.

6.4.1 Barreiras tecnológicas

P1a: A complexidade da implementação tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Apesar da maioria (6 empresas ou 85,7%) não estar familiarizada com o processo de implementação da Amazon, 3 empresas supõem que o processo de implementação seja simples, tendo em conta a quantidade de empresas que vendem na plataforma; 2 empresas imaginam que o processo de implementação seja complexo; e 1 empresa defende que a perceção do processo de implementação depende da experiência de cada pessoa com a Internet e a tecnologia. A única empresa familiarizada com o processo de implementação da Amazon é a Empresa F, que já vendeu na plataforma, e esta considerou o processo de implementação simples.

Para além da Empresa F, é importante destacar que as outras 2 empresas que também têm experiência com *marketplaces* (Empresa C e Empresa G) partilharam a sua experiência com o registo nos *marketplaces* DOTT e eBay para exemplificar a complexidade do processo, por exigir inúmeros documentos e informações detalhadas sobre as empresas.

Ainda assim, tendo em conta que a maioria das empresas considera que o processo de implementação seja simples, a proposição não se comprova.

P1b: A incerteza quanto às vantagens e benefícios relativos à utilização dos marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

6 empresas (85,7%) identificaram vantagens e benefícios associados à utilização dos *marketplaces* (Amazon e outros) pelas empresas, inclusive as 3 empresas que têm experiência com a utilização destas plataformas.

A vantagem mais mencionada foi o aumento da visibilidade da marca (3 empresas), seguida do aumento das vendas e da ajuda na divulgação da sua oferta (2 empresas), entre outras vantagens que foram mencionadas respetivamente por 1 empresa, nomeadamente: menos despesas do que desenvolver um *website* próprio, chegar a um público mais variado, escoar produto e chegar a mercados externos. A possibilidade de escoar produto foi o que motivou a Empresa F a adotar a Amazon, mas tal vantagem não sei veio a concretizar, segundo o representante da empresa.

As vantagens identificadas pelas empresas refletem algumas das principais vantagens mencionadas por outros investigadores e apresentadas na revisão da literatura (ver capítulo 3.5): o acesso a novos mercados e compradores, a redução de inventário, a redução dos custos de marketing, o baixo investimento em comparação com a criação de um *website* próprio e o aumento das vendas.

Apenas 1 empresa (14,3%) não identificou quaisquer vantagens ou benefícios da utilização dos *marketplaces* – e essa é, precisamente, uma das empresas que não expressou interesse em adotar os *marketplaces* no futuro (Empresa A).

Perante o elevado número de empresas que identificaram vantagens/benefícios associados à utilização dos *marketplaces* e da Amazon, e considerando que algumas dessas empresas não expressaram interesse em adotar *marketplaces* no futuro, mas, mesmo assim, enumeraram vantagens relativas à sua utilização, leva-nos a concluir que não existe uma incerteza generalizada em relação às vantagens/benefícios desta plataforma – pelo

contrário, as empresas estão conscientes que os *marketplaces* podem, de facto, trazer benefícios relevantes. Assim, a proposição anterior não se comprova.

P1c: A percepção de desvantagens e riscos relativos à utilização de marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Um elevado número de empresas (5 empresas ou 71,4%) identificou desvantagens e riscos associados à utilização dos *marketplaces* (Amazon e outros). 2 das empresas que têm experiência com *marketplaces* (Empresa C e Empresa F) inserem-se neste grupo, pelo que algumas das desvantagens foram efetivamente comprovadas pela sua experiência.

As desvantagens mais mencionadas relacionam-se com riscos económicos, tal como descrito por Ratnasingam (ver capítulo 3.6): margens elevadas, competição de preços e falta de adequação à comercialização de produtos *premium*.

3 empresas mencionaram a questão das margens elevadas – aliás, a Empresa F, que já vendeu na Amazon, afirma que este foi o principal motivo pelo qual decidiu abandonar a plataforma. 3 empresas referiram também a intensa competição de preços e a pressão constante da Amazon para as empresas reduzirem o preço dos produtos. Além do mais, 3 empresas mencionaram a falta de adequação de *marketplaces* globais, como a Amazon, à venda de produtos *premium*.

2 empresas mencionaram a falta de adequação dos *marketplaces* globais à comercialização de produtos personalizados. A perspetiva destas empresas é que o utilizador típico de grandes *marketplaces*, como a Amazon e o eBay, geralmente procura produtos baratos e entregas rápidas e que, por esse motivo, essas plataformas não se adequam a produtos personalizados que, por vezes, demoram mais tempo a serem fabricados, ou têm um preço mais elevado. Esta desvantagem relaciona-se, em parte, com o "aparecimento de compradores desleais", uma das desvantagens mencionadas em estudos prévios (ver capítulo

3.6), pois os utilizadores de plataformas como a Amazon não valorizam tanto a qualidade dos produtos, mas procuram antes o preço mais baixo. No entanto, tal como a Empresa C explica, existem outros *marketplaces* mais pequenos e com uma seleção cuidada que são mais adequados a este género de produtos, como o caso do *marketplace* Etsy.

2 empresas mencionaram a perda de relação com o consumidor como um risco associado à utilização dos *marketplaces*.

Por outro lado, 1 empresa mencionou as despesas extra que os *marketplaces* acarretam (por exemplo, com a contratação de funcionários especializados em comércio eletrónico), o que vai de encontro à desvantagem "necessidade de investimento" mencionada no capítulo 3.6.

A instabilidade quanto ao futuro dos *marketplaces* e as mudanças rápidas do ambiente digital preocupam 1 das empresas. De facto, durante as entrevistas, 2 empresas partilharam as suas opiniões sobre as tendências do mercado: "uma das tendências que se diz é que se vai juntar o local com o *online* (...) podes vir visitar a minha loja se quiseres, podes ver os meus produtos, mas eu estou *online* e estou em todo o lado também" (Empresa C); "acho que daqui a 30 anos o *shopping* não vai existir (...) não há forma de querer concorrer com muitas empresas ou grandes marcas, então acho que o nicho acaba por ser super importante" (Empresa D). Ou seja, o papel dos *marketplaces* no futuro ainda é incerto.

O receio de desprestigiar a marca, ao vender num *marketplace* que não vá de encontro aos valores da empresa, preocupa 1 das empresas entrevistadas. Esta desvantagem pode ser enquadrada dentro da categoria "incompatibilidade cultural", tal como mencionado no capítulo 3.6, e vai de encontro ao que Valles (2008) afirma como um fator a ter em conta quando uma empresa escolhe um *marketplace*: o nível de convergência da estratégia de desenvolvimento futuro do *marketplace* com os interesses da empresa (capítulo 3.4).

A Empresa F acrescentou que, pela sua experiência, o processo de sair da Amazon é bastante complicado e esse fator foi considerado também uma desvantagem.

Apenas 2 empresas (28,6%) não identificaram quaisquer desvantagens ou riscos relativos à utilização dos *marketplaces* – essas 2 empresas fazem parte do grupo que pondera utilizar os *marketplaces* nos próximos 2 anos (Empresa E e Empresa G).

Verificamos que mais empresas identificam vantagens/benefícios relativos aos *marketplaces* (85,7%) do que aquelas que identificam desvantagens/riscos (71,4%). No entanto, tendo em conta que os níveis de adoção de *marketplaces* são baixos em Portugal (28,6%), e mais de metade as empresas não planeia adotar *marketplaces* nos próximos 2 anos (57,1%), e muito menos a Amazon (somente 1 empresa), podemos afirmar que, em geral, a perceção de desvantagens/riscos tem mais peso do que a perceção de vantagens/benefícios. Assim, a proposição comprova-se: a perceção de desvantagens/riscos relativos aos *marketplaces* tem um impacto negativo na adoção da Amazon entre as micro e pequenas empresas Portuguesas.

P1d: A preocupação com a segurança dos marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

No que concerne a questões de segurança, confidencialidade e proteção de dados, 6 empresas (85,7%) consideram os *marketplaces* seguros. Na perspetiva de algumas empresas, a Amazon, por ser um "gigante tecnológico", conta com medidas de segurança maiores do que outros *marketplaces*. Ainda assim, não deve ser visto como infalível. Todas as empresas que têm experiência com *marketplaces* consideram-nos plataformas seguras.

Apenas 1 empresa (14,3%) – a Empresa A – mostrou receio em relação à questão dos pagamentos *online*, em parte pela idade e pela sua falta de hábito do

seu representante em utilizar a Internet para fazer pagamentos no dia-a-dia. A Empresa E também partilhou este receio, no entanto, o mesmo não afeta a sua perspectiva dos *marketplaces* e da Amazon como sendo plataformas seguras.

A percepção geral é de que os *marketplaces* e a Amazon são plataformas seguras. Assim, a proposição anterior não se comprova.

P1e: A dificuldade no acesso à Internet tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Tal como já foi explicado durante a análise dos dados, o facto de todas as empresas participantes terem sido encontradas através da Internet, juntamente com o facto de todas elas estarem situadas na cidade do Porto ou arredores, onde o acesso à Internet é generalizado, poderá levar a que os resultados relativos à percentagem das empresas que têm facilidade no acesso à Internet (100%) estejam enviesados. Assim, é necessária alguma precaução na interpretação destes resultados.

Nesta investigação, não vamos corroborar a proposição. No entanto, estudos futuros que envolvam empresas de outras regiões do país, sobretudo do interior, onde o acesso à Internet é mais limitado, podem apresentar resultados diferentes.

P1f: As competências tecnológicas limitadas dos trabalhadores têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Apesar de todas as empresas garantirem ter acesso à Internet, nem todas consideram que as competências tecnológicas dos seus trabalhadores são suficientes: 4 empresas (57,1%) afirmaram que os seus trabalhadores possuem um bom ou excelente nível de competências tecnológicas, mas 3 empresas (42,9%) confessaram que esse nível é baixo. As percentagens não diferem muito, pelo que futuros estudos com empresas de outras regiões do país e de mais indústrias podem apresentar resultados diferentes.

Das 3 empresas com experiência em *marketplaces*, 2 afirmaram que os seus trabalhadores têm boas ou excelentes capacidades tecnológicas. Das 4 empresas sem experiência em *marketplaces*, metade (2) afirma que os trabalhadores têm boas ou excelentes capacidades tecnológicas, a outra metade (2) afirma que têm baixas competências tecnológicas. Entre as empresas que referiram baixos níveis de competências tecnológicas, é importante referir que algumas delas mostraram interesse em melhorar essas competências (como é o caso da Empresa E e da Empresa G), outras admitiram não ser adeptas das novas tecnologias (Empresa A).

Na presente investigação, não comprovamos, assim, a proposição anterior.

P1g: A falta de experiência com a Internet e o comércio eletrónico tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

5 empresas (71,4%) possuem *website* e 6 (85,7%) têm, pelo menos, uma rede social (Facebook, Instagram ou outra). Todas as empresas entrevistadas estão presentes na Internet, seja através de *website* ou redes sociais pois, tal como referido, foram encontradas através da Internet, pelo que os dados devem ser interpretados com precaução.

Tendo isso em conta, é importante destacar que, apesar de todas as empresas estarem presentes na Internet, o investimento em comércio eletrónico ainda é baixo, pois só 2 empresas (28,6%) possuem loja *online* (Empresa C e Empresa F). Essas empresas são 2 das que têm experiência com *marketplaces*. A Empresa G, que também vende ocasionalmente em *marketplaces*, afirmou que não possui loja *online* porque tal não faz sentido na sua estratégia de negócio, que se foca maioritariamente no B2B e apenas dedica 2-3% das vendas ao consumidor final.

Para avaliar a experiência das empresas com a Internet e o comércio eletrónico, para além das entrevistas, foi analisada também a sua presença *online* em termos de *website* e redes sociais, de modo a avaliar a relevância que as empresas atribuem

à componente *online*. Das 3 empresas com presença *online* mais forte (Empresa B, Empresa C e Empresa F), 2 já têm experiência com os *marketplaces* (Empresa C e Empresa F, como já foi mencionado). A Empresa B tem uma presença *online* muito forte, no entanto, segundo o seu representante, os *marketplaces* não fazem sentido na estratégia da empresa, sobretudo devido à característica artesanal do produto que comercializam. Do lado oposto, das 3 empresas com presença *online* mais fraca, apenas 1 mostrou interesse em adotar a Amazon no futuro.

Não foi possível encontrar uma ligação entre a presença *online* e a opinião que as empresas têm sobre o potencial dos *marketplaces*, pois algumas empresas têm uma presença *online* fraca e mostram interesse nos *marketplaces* e outras têm uma presença *online* forte, mas não relevam interesse nos *marketplaces*. No entanto, parece haver uma ligação entre a adoção efetiva de *marketplaces* e uma presença *online* forte, sobretudo se as empresas também têm experiência com comércio eletrónico através de uma loja *online* própria: a Empresa C e a Empresa F fazem parte das empresas com presença *online* forte, ambas têm loja *online* e experiência com *marketplaces*. As Empresas A, D e E fazem parte das empresas com presença *online* mais fraca, nenhuma tem loja *online* e não têm experiência com *marketplaces*.

Ou seja, comprova-se que a falta de experiência com a Internet e o comércio eletrónico tem um impacto negativo na adoção de *marketplaces* e, conseqüentemente, da Amazon, pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

6.4.2 Barreiras organizacionais

P2a: O tamanho reduzido e a falta de recursos como tempo, dinheiro e capacidade produtiva têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Das empresas entrevistadas, 5 (71,4%) inserem-se na categoria de microempresa e 2 (28,6%) na categoria de pequena empresa. As 3 empresas com

experiência em *marketplaces* inserem-se na categoria das microempresas, pelo que o tamanho não parece ser um fator relevante para a adoção de *marketplaces*.

No entanto, no que toca aos recursos disponíveis, a situação é diferente. A começar pela capacidade produtiva, isto é, se as empresas têm capacidade para dar resposta a um volume elevado de encomendas caso entrassem num *marketplace* de dimensão global como a Amazon, 4 (57,1%) afirmam ter capacidade e 3 (42,9%) afirmam não ter capacidade. A diferença na percentagem não é grande, pelo que futuros estudos com uma amostra mais alargada e diversa podem apresentar resultados diferentes.

Em relação ao tempo disponível para aprender a utilizar o *marketplace* e outras tarefas relacionadas (preparar o catálogo *online*, preparar documentação da empresa, entre outros), das 5 empresas (71,4%) que abordaram o tópico, 4 admitiram que o tempo é uma barreira à adoção dos *marketplaces* e/ou reforço da presença *online*. Várias empresas expressaram frustração por não puderem dedicar mais tempo ao *website* e redes sociais, como é o caso da Empresa D e da Empresa G.

Quanto a capital disponível, das 4 empresas (57,1%) que abordaram o assunto, todas confessaram sentir falta de recursos financeiros para dar resposta aos custos extra que a implementação de inovações tecnológicas exige, como por exemplo, a contratação de novos funcionários.

Assim, podemos dizer que, nesta investigação, o tamanho não é um fator relevante, assim como a capacidade produtiva, mas a falta de tempo e capital têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

P2b: A aversão à tecnologia pelo CEO ou outros órgãos executivos tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Quase todos os entrevistados ocupam o cargo de fundador/gerente das empresas (6 entrevistados ou 85,7%) e, entre estes, 5 afirmaram ser a favor das inovações tecnológicas. Apenas 1 dos fundadores revelou ser mais adepto do comércio tradicional do que das novas tecnologias (Empresa A). 1 das empresas não respondeu a esta questão.

Quanto a experiência prévia com comércio eletrónico, entre os 5 entrevistados questionados sobre o assunto, 4 revelaram não ter qualquer experiência anterior com comércio eletrónico, sendo que alguns dos fundadores/gerentes afirmaram que esse conhecimento tem evoluído graças ao cargo atual que ocupam.

O facto de a maioria dos fundadores/gerentes revelar uma atitude positiva face à inovação não permite comprovar a proposição anterior.

P2c: Baixos níveis de exportações têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

O *E-commerce Report 2018* dos CTT (ver capítulo 1.1) refere que somente uma minoria das empresas Portuguesas prevê alargar a presença *online* a outros países e que a principal motivação para utilizarem os *marketplaces* prende-se com o alargamento interno.

Os dados obtidos através das entrevistas não corroboram essa informação: 6 empresas (85,7%) exportam para outros países (2 têm um alto nível de exportações e 4 têm um baixo nível de exportações) e 6 empresas (85,7%) gostariam de alargar as exportações nos próximos 2 anos porque, nas suas palavras, "só Portugal é um bocado pequeno" (Empresa E).

Das 3 empresas com experiência em *marketplaces*, apenas 1 (Empresa C) apresenta um elevado nível de exportações, as restantes têm atualmente um nível baixo de exportações (Empresa F e Empresa G). Estas 2 empresas, inclusive,

identificaram como vantagens dos *marketplaces* e da Amazon o aumento da visibilidade e ajuda na internacionalização.

A única empresa que não exporta os seus produtos (Empresa E) foi também a única que se mostrou interessada em utilizar a Amazon no futuro, como estratégia para aumentar as vendas.

Podemos, então, afirmar que os baixos níveis de exportações não têm impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas. Assim, a proposição não se comprova.

P2d: Produtos/serviços não adequados ao marketplace global têm um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Todas as empresas entrevistadas comercializam produtos que se inserem nas categorias permitidas pela Amazon. No entanto, 4 empresas (57,1%) consideram que os seus produtos não se adequam à Amazon e aos seus utilizadores, em parte por serem produtos personalizados, artesanais e/ou *premium*.

Apesar de, nos últimos anos, a Amazon estar a apostar cada vez mais em atrair as pequenas empresas, através da criação das secções "Amazon Handmade" e "Amazon Storefronts" e identificando-se como "*a big collection of small*" (ver capítulo 4.2), a perceção da maioria das micro e pequenas empresas é de que a Amazon é uma plataforma para produtos "estandardizados", "rápidos e baratos" e onde há uma competição de preços feroz e um ambiente "chato" sem "nada ali que se seja atrativo". Murtaza et al (2004, p. 328) já tinham defendido no seu estudo que os *marketplaces* são uma melhor opção para produtos estandardizados. Assim, as empresas cujos produtos sejam personalizados, artesanais e/ou *premium* demonstram mais interesse por *marketplaces* mais singulares, como o Etsy ou a Minty Square, onde a seleção de produtos é mais cuidada, apesar de não terem o mesmo alcance de utilizadores a nível global que a Amazon tem.

Por esse motivo, podemos comprovar que a falta de adequação dos produtos ao *marketplace* global tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

6.4.3 Barreiras do ambiente

P3a: Uma indústria com aversão à inovação tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

As opiniões em relação à indústria onde as empresas se inserem dividem-se entre "atitude favorável à inovação" e "aversão à inovação", sendo que 2 empresas (28,6%) afirmam que essa perspetiva depende da pessoa à frente de cada empresa.

Entre as empresas com experiência em *marketplaces*, 2 (Empresa C e Empresa G) consideram que a sua indústria está atrasada no que diz respeito à inovação, e 1 (Empresa F) afirma que, em comparação com os concorrentes, não há outras empresas que inovem tanto como a sua. As 3 empresas que ponderam utilizar ou continuar a utilizar os *marketplaces* no futuro consideram a sua indústria atrasada em relação à inovação.

Desta forma, o facto de as indústrias não serem propriamente inovadoras não parece desincentivar as empresas na adoção de *marketplaces*, pelo contrário, funciona como um encorajamento para se destacarem dos concorrentes e beneficiarem da vantagem de *early mover* (capítulo 3.6). Assim, a proposição não se comprova. Futuros estudos com uma amostra mais alargada e de diversas indústrias podem apresentar outros resultados.

P3b: A relutância dos concorrentes em migrar para os marketplaces tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

É importante averiguar o conhecimento que as empresas têm em relação aos concorrentes e à sua presença em *marketplaces* e até que ponto isso influencia a adoção das plataformas.

4 empresas (57,1%) afirmaram que os seus concorrentes estão presentes nos *marketplaces*. 1 das empresas (Empresa A) referiu que os concorrentes estão presentes na Amazon, 2 referiram o eBay e outros *marketplaces* mais pequenos (Empresa F e C) e 1 empresa (Empresa B) não especificou o *marketplace*. Por outro lado, 3 empresas (42,9%) afirmaram que os concorrentes não estão presentes em *marketplaces*. É uma diferença pequena entre as percentagens, que podem variar em estudos futuros.

Das 3 empresas com experiência em *marketplaces*, 2 afirmam que os seus concorrentes também estão presentes nas plataformas (Empresa C e Empresa F) e 1 (Empresa G) afirma que os seus concorrentes não utilizam os *marketplaces* e que esse é o motivo pelo qual essas empresas "estão a acabar" e não se destacam tanto como o seu negócio.

A Empresa E afirmou que nenhum dos seus concorrentes está presente na Amazon, no entanto, isso não altera o seu interesse em adotar a plataforma.

Assim, não foi possível encontrar uma ligação sólida entre a relutância dos concorrentes em migrar para os *marketplaces* e a adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas. Logo, a proposição não se comprova.

P3c: A falta de utilização dos marketplaces por parte do público-alvo tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

O *E-commerce Report 2018* dos CTT afirma que a maioria dos portugueses ainda prefere comprar nos sites das marcas em vez dos *marketplaces* e, segundo o

Observador Celetem 2018, 68% dos portugueses ainda não fazem compras na Internet (ver capítulo 1.1).

Quando questionadas sobre os hábitos de consumo do público-alvo, 4 empresas (57,1%) afirmaram que o público-alvo não utiliza os *marketplaces*, em comparação com 3 empresas (42,9%) que afirmam que o seu público-alvo é utilizador frequente dos *marketplaces*. É importante ter em conta que as empresas se inserem em indústrias muito variadas, umas com um público-alvo mais jovem (Empresa D) e outras com um público-alvo mais velho (Empresa A).

Das 3 empresas com experiência em *marketplaces*, 2 (Empresa C e Empresa F) afirmaram que o público-alvo utiliza frequentemente os *marketplaces* e a Empresa G afirma que, ocasionalmente, os consumidores chegam até si através do OLX (o *marketplace* mais utilizado pelos portugueses, de acordo com o capítulo 1.2), mas que a maioria do público-alvo não utiliza os *marketplaces*.

Entre as 4 empresas que afirmaram que o público-alvo não utiliza os *marketplaces*, apenas 1 empresa mostrou interesse em adotar *marketplaces*. Das 3 empresas que afirmaram que o público-alvo utiliza os *marketplaces*, 2 têm experiência com *marketplaces* e 1 têm interesse em adotar os *marketplaces*.

Assim, parece haver uma ligação entre a utilização de *marketplaces* pelo público-alvo e a decisão das empresas em adotar *marketplaces*, pelo que a proposição é comprovada.

P3d: A relutância dos parceiros comerciais em migrarem para o ambiente digital tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

3 empresas (42,9%) afirmaram que os parceiros comerciais são a favor da inovação, 2 empresas (28,6%) afirmaram que esses parceiros não são a favor ou não estão presentes na Internet e 2 (28,6%) não abordaram o assunto.

É interessante observar o testemunho da Empresa E, que afirma ter "medo" de investir na criação de um *website* devido à má experiência de um fornecedor seu

amigo, a quem "só para fazer a página e montar as coisas levaram quase 15 mil euros e ela disse que a margem não compensa".

Ainda assim, tendo em conta os resultados desta investigação, não é possível comprovar a proposição. Estudos futuros devem abordar este assunto com uma amostra maior de modo a obter resultados mais conclusivos.

P3e: A falta de apoio por parte dos consultores e outros especialistas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Ao abordar o papel que algumas das empresas (5) atribuem aos consultores, 3 empresas não tinham conhecimento da existência de consultoras especializadas na implementação de iniciativas de comércio eletrónico e *marketplaces*.

As empresas partilharam também a sua opinião acerca do apoio dado pelas consultoras às pequenas empresas: uma maioria (4 empresas) considerou que esse apoio é limitado ou inexistente, com a Empresa D a afirmar que o papel dos consultores é "super importante" mas que estes não percebem "o importante que podem ser para empresas pequenas". Desconfiança em relação aos serviços devido a más experiências no passado e o preço elevado cobrado pelas consultoras (aquém das possibilidades da maioria das pequenas empresas) foram os principais motivos apontados como argumentos para justificar essa falta de apoio. A Empresa E refere que "não temos esse apoio, gostávamos de ter". Esta opinião reflete a necessidade de serviços *outsourcing* descrita no Retrato Digital das PME Portuguesas (capítulo 1.1).

2 empresas mencionaram ainda o papel das associações comerciais, com a Empresa C a sugerir que essas associações devem ajudar as pequenas empresas e a Empresa D a tecer críticas à forma de atuação da ANJE, por considerar que não dá "prioridade às necessidades" das empresas pequenas.

Assim, o facto de a maioria das empresas não ter conhecimento de consultoras especializadas em *marketplaces* e de considerarem o apoio por parte das

consultoras e associações insuficiente pode ter um impacto negativo na adoção de *marketplaces* como a Amazon. Futuros estudos com amostras mais alargadas poderão confirmar estes resultados, mas nesta investigação, consideramos que a proposição é comprovada.

P3f: A falta de iniciativas do Governo tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

As empresas também foram questionadas sobre o papel do Governo no incentivo ao comércio eletrónico junto das empresas. 3 empresas (42,9%) afirmaram ter conhecimento de iniciativas por parte do Governo. Algumas afirmaram que o Governo "podia ter um papel mais ativo" (Empresa F), outras disseram que "não tem muito a ver com o Governo, tem a ver com a forma como as empresas começam a pensar o seu modelo de negócio" (Empresa D).

Entre as empresas que consideram que o Governo não incentiva o comércio eletrónico (2 empresas ou 28,6%), as principais críticas focam-se nos benefícios dados às grandes empresas em detrimento do comércio pequeno, e no aumento da legislação em torno do comércio eletrónico.

2 empresas (28,6%) afirmaram não ter conhecimento suficiente para comentar o assunto. Assim, não foi possível comprovar a proposição anterior.

P3g: A comunicação não adaptada às necessidades das micro e pequenas empresas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas

Mais de metade das empresas estudadas (4 empresas ou 57,1%) nunca entrou na secção "Vender" da Amazon, afirmando só terem utilizado a Amazon na perspetiva de consumidores e nunca como uma empresa. Entre as 3 empresas que já entraram nessa secção, 2 afirmaram não se terem sentido atraídas pelo que a plataforma oferece. Apenas a Empresa F, a única que já vendeu na plataforma, ficou convencida.

5 empresas (71,4%) foram questionadas sobre a forma de comunicação da Amazon (o tipo de linguagem utilizado e os benefícios apresentados) e a apresentação da plataforma (*layout* e organização da informação). 2 empresas consideraram que a Amazon está no “standard” nesse aspeto, mas 3 criticaram os benefícios apresentados, que não são adequados às necessidades das pequenas empresas, o excesso de informação e o design da plataforma, que consideraram “muito mau” (Empresa C).

Podemos observar que a forma como a plataforma da Amazon está organizada a nível estético e os benefícios apresentados não são suficientes para as pequenas empresas terem curiosidade em procurar mais informações na secção “Vender”, e mesmo entre a minoria que entra nessa secção, os benefícios apresentados não parecem ser atrativos para as convencer a utilizar a plataforma. Assim, comprova-se que a comunicação não adaptada às necessidades das pequenas empresas tem um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas.

6.4.4 Modelo com as proposições comprovadas

Tendo em conta a análise e a discussão de resultados, podemos reformular o modelo conceptual inicial e incluir apenas as barreiras que foram consideradas relevantes na presente investigação.

Assim, as barreiras que foram comprovadas como tendo um impacto negativo na adoção da Amazon pelas micro e pequenas empresas Portuguesas são as seguintes:

- Barreiras tecnológicas
 - Perceção de desvantagens/riscos relativos à utilização dos *marketplaces*;
 - Falta de experiência com Internet e comércio eletrónico;

- Barreiras organizacionais
 - Falta de recursos disponíveis pelas empresas (tempo e capital);
 - Falta de adequação do tipo de produto/serviço à Amazon;
- Barreiras do ambiente
 - Falta de utilização de *marketplaces* pelo público-alvo;
 - Falta de apoio de consultores e outros especialistas;
 - Comunicação da Amazon não adaptada às necessidades das pequenas empresas;

A Figura 10 ilustra o modelo conceptual reformulado.

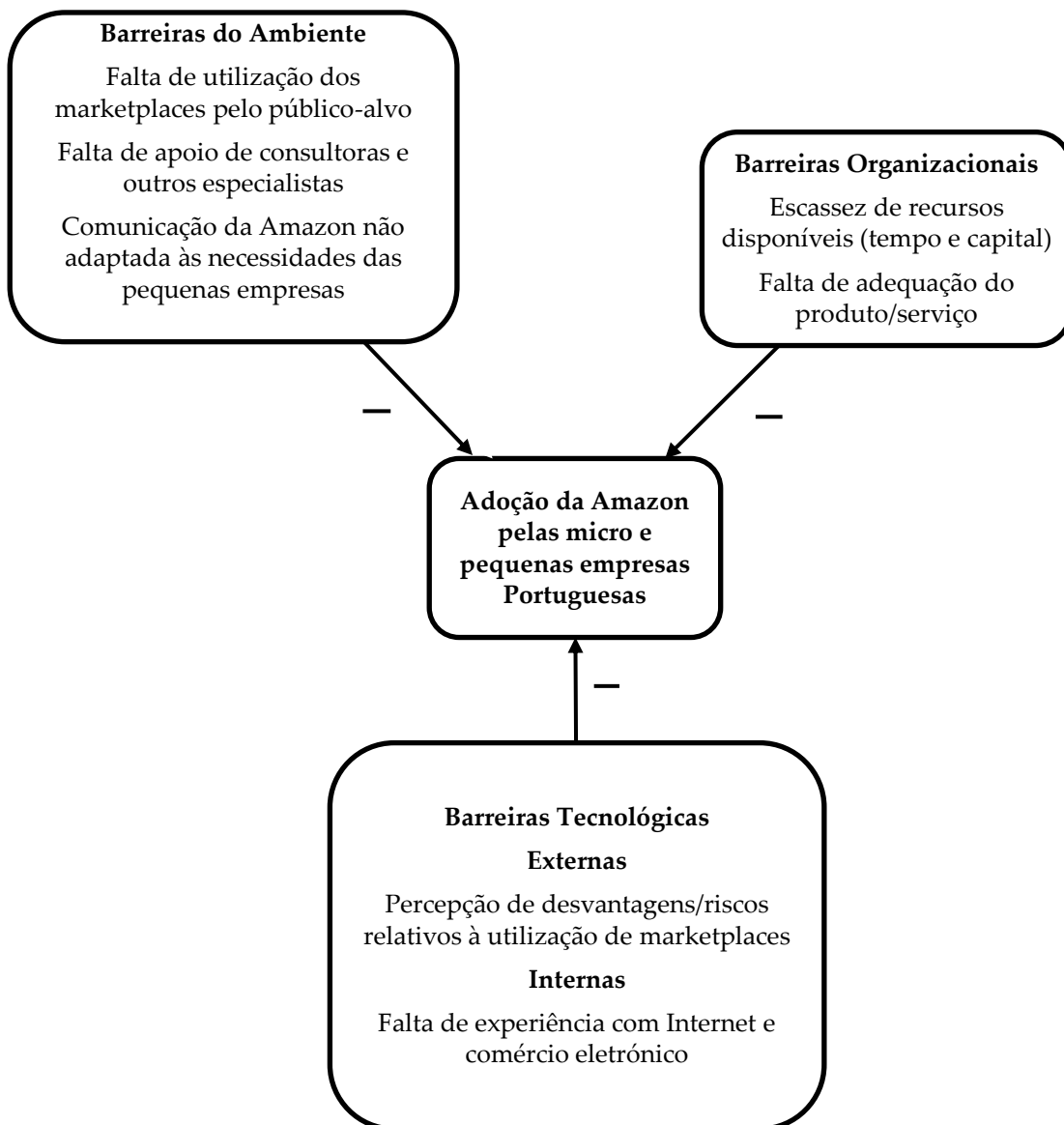


Figura 10: Modelo com as proposições comprovadas
Fonte: Elaboração própria

Capítulo 7

Conclusão

Esta investigação começou com um estágio curricular de 5 meses na empresa INOVA+, a qual, em fevereiro de 2019, lançou um novo serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon para apoiar as empresas na implementação desta plataforma como estratégia de negócio.

O facto de os níveis de adoção de *marketplaces* ainda serem baixos em Portugal, juntamente com a inexistência de estudos prévios sobre as barreiras à adoção dos *marketplaces* entre as empresas Portuguesas, motivou uma primeira questão de investigação: por que motivo as empresas Portuguesas não vendem nos *marketplaces*? Tendo em conta que o serviço oferecido pela INOVA+ se foca na Amazon, e sendo este “gigante tecnológico” o *marketplace* dominante na Europa, decidimos focar a investigação nesta plataforma.

A ideia inicial era investigar as barreiras à adoção entre as PMEs Portuguesas, no entanto, tendo em conta as limitações de tempo e recursos para a elaboração desta investigação, decidimos focar-nos antes nas micro e pequenas empresas da Região Norte do país. Esta decisão justifica-se pelo facto destas empresas serem mais acessíveis e terem mais disponibilidade, mas também ganha relevância pois a Amazon nos últimos tempos tem vindo a focar cada vez mais a sua atenção nas pequenas empresas, através de iniciativas como a “Amazon Handmade” e a “Amazon Storefronts”, no sentido de transmitir a ideia de ser “a big collection of small” e atrair mais pequenas empresas para que vendam na plataforma. Assim, a questão de investigação passou a ser a seguinte: *por que motivo as micro e pequenas empresas Portuguesas não vendem na Amazon?*

Dada a inexistência de estudos prévios sobre esta temática em Portugal, a revisão de literatura teve por base estudos de outros países. Foi necessário

começar por compreender o conceito de *marketplace* e as suas várias classificações. Por ser um fenómeno relativamente recente, ainda existem algumas lacunas na literatura, inclusivamente em relação à própria definição do conceito. Assim, com base nas definições de outros autores, consideramos os *marketplaces* B2C como plataformas de negócio apoiadas na infraestrutura da Internet e que permitem que múltiplos compradores e vendedores realizem transações *online* de produtos, serviços e informação atualizada, além de beneficiarem de outros serviços de valor acrescentado que tornam o processo de transação mais rápido e eficiente.

Foram encontrados vários estudos de outros países sobre a adoção de *marketplaces* entre as PME's. Estes estudos foram importantes para fazer um levantamento das inúmeras teorias sugeridas por outros autores para estudar a adoção destas plataformas pelas empresas. Tendo em conta que as micro e pequenas empresas se inserem na categoria de "PME", considerámos que estes estudos podiam ser uma base pertinente para a nossa investigação.

Diferentes teorias têm sido usadas pelos autores para estudar a adoção dos *marketplaces*, no entanto, uma destacou-se pelo facto de já ter sido testada empiricamente em diversos estudos: o modelo *Tecnologia-Organização-Ambiente* (TOE) de Tornatzky & Fleischer (1990). Segundo esta teoria organizacional, o processo através do qual uma empresa adota e implementa uma inovação tecnológica é influenciado pelo contexto tecnológico, organizacional e do ambiente, podendo estes três elementos funcionar como constrangimentos ou oportunidades. Foram acrescentados mais fatores considerados relevantes por outros autores e, no final, um novo modelo conceptual foi elaborado e 18 proposições teóricas foram estabelecidas.

A metodologia utilizada nesta investigação foi o estudo de caso, à semelhança de estudos prévios noutros países, uma escolha justificada pelo facto de se tratar de um fenómeno recente, não existirem teorias sólidas e por se procurar uma compreensão aprofundada sobre um processo dentro de uma organização, com

dados recolhidos através de diferentes meios. De modo a tornar o estudo ainda mais rico, optou-se por fazer um estudo de caso múltiplo.

A entrevista semiestruturada foi o principal método de recolha de dados, juntamente com a análise da presença *online* das empresas. Para a amostra, foram estabelecidos vários critérios e contactadas trinta e cinco empresas. No final, foi possível entrevistar sete empresas. As entrevistas ocorreram entre 1 e 26 de abril de 2019, foram gravadas sob a condição de anonimato dos participantes (de modo a garantir respostas o mais sinceras possível) e tiveram por base um guião previamente elaborado que abordava todas as proposições teóricas.

Para analisar os dados obtidos, seguimos as proposições teóricas como orientação e foi feita uma análise de conteúdo, na qual as respostas dos entrevistados foram divididas em categorias e subcategorias temáticas e organizadas em tabelas. Isto permitiu agrupar as respostas e ter uma ideia do número/percentagem de entrevistados inseridos em cada categoria.

Esta análise permitiu confirmar, em primeiro lugar, os níveis de adoção e a perspetiva das empresas em relação aos *marketplaces*. Apenas 2 das empresas entrevistadas (28,6%) utilizam atualmente os *marketplaces*, o que confirma o baixo nível de adoção destas plataformas em Portugal. 4 empresas (57,1%) não mostraram interesse em utilizar os *marketplaces* nos próximos 2 anos. Entre as 3 empresas (42,9%) que manifestaram interesse nos *marketplaces*, apenas 1 considerou a Amazon como um *marketplace* aliciante.

Na tentativa de explicar o desinteresse das empresas em vender no *marketplace* da Amazon, foram identificadas sete barreiras que têm um impacto negativo na adoção da Amazon entre as micro e pequenas empresas Portuguesas:

- Barreiras tecnológicas
 - A perceção de desvantagens/riscos relativos à utilização dos *marketplaces*;
 - A falta de experiência com Internet e comércio eletrónico;

- Barreiras organizacionais
 - A falta de tempo e capital disponível nas empresas;
 - A falta de adequação do tipo de produto/serviço à Amazon;
- Barreiras do ambiente
 - A falta de utilização dos *marketplaces* pelo público-alvo;
 - A falta de apoio de consultores e outros especialistas;
 - A comunicação da Amazon não adaptada às necessidades das pequenas empresas;

Assim, podemos concluir que o *marketplace* da Amazon, em concreto, não desperta muito interesse entre as micro e pequenas empresas Portuguesas, pelo facto destas lhe associarem várias desvantagens, considerarem que não é adequado a um tipo de produto personalizado/*premium*/artesanal e por não oferecer uma comunicação adaptada às necessidades das pequenas empresas. As outras barreiras identificadas pelas empresas não estão relacionadas com a Amazon em si, mas com as características das micro e pequenas empresas e do ambiente que as rodeia. Entre essas barreiras destacam-se as seguintes: a falta de experiência com a Internet e o comércio eletrónico, a escassez por parte das empresas de recursos como tempo e capital, a falta de utilização dos *marketplaces* pelo público-alvo (consequência dos baixos níveis adoção de comércio eletrónico que se registam em Portugal) e a falta de apoio dos consultores e outros especialistas junto das pequenas empresas.

Na perspetiva das micro e pequenas empresas Portuguesas, a Amazon adequa-se principalmente a empresas de maior dimensão e/ou empresas que comercializem produtos estandardizados (como, por exemplo, as “lojas de chineses”). Empresas que comercializem produtos personalizados/*premium*/artesanais podem ponderar a utilização de *marketplaces* para aumentar a visibilidade da sua marca e produtos, chegar a mais consumidores, aumentar as vendas e alcançar mercados internacionais, mas

esses *marketplaces* devem ser mais individualizados, ter uma seleção de marcas mais cuidada, *fees* acessíveis e um ambiente mais íntimo e personalizado que vá de encontro à identidade das pequenas empresas. O formato da Amazon e os valores que a marca transmite não parecem convencer a maioria das pequenas empresas, apesar dos potenciais benefícios e dos esforços recentes da plataforma de tentar transmitir a mensagem de ser “*a big collection of small*”.

Esta investigação é inovadora, pois examina pela primeira vez a adoção da Amazon entre as micro e pequenas empresas Portuguesas e abre a porta a futuros estudos sobre a adoção de *marketplaces* em Portugal. As previsões apontam para que a tendência de crescimento do comércio eletrónico e dos *marketplaces* se mantenha, não só no país como a nível global (ver capítulo 1), pelo que se torna relevante continuar a aprofundar o conhecimento sobre o motivo pelo qual as empresas em Portugal ainda não fazem tanto uso desta plataforma em comparação com outros países.

7.1 Recomendações práticas para a INOVA+

Os resultados obtidos nesta investigação oferecem à INOVA+ uma compreensão aprofundada sobre a perspetiva das micro e pequenas empresas Portuguesas em relação à plataforma Amazon.

Considerando os baixos níveis de adoção dos *marketplaces* em Portugal, a falta de interesse demonstrado pelas empresas entrevistadas em relação à Amazon e as barreiras tecnológicas, organizacionais e do ambiente identificadas por essas empresas, podemos concluir que as micro e pequenas empresas não são o público-alvo mais indicado para o novo serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon.

As micro e pequenas empresas, dadas as suas características, podem beneficiar dos *marketplaces* para superar problemas como a falta de visibilidade das marcas/produtos e a falta de procura. No entanto, quando os produtos

comercializados são personalizados/*premium*/artesanais, essas empresas demonstram mais interesse por *marketplaces* mais singulares, com uma seleção cuidada, *fees* mais acessíveis e um ambiente mais “íntimo”. Além disso, a pressão exercida pela Amazon para que os vendedores mantenham os preços competitivos e cumpram os prazos de entrega e os critérios de qualidade exigidos tornam a Amazon numa plataforma que pode ser intimidante para as empresas pequenas. *Marketplaces* de dimensão global, como a Amazon, parecem ser mais indicados para grandes empresas, empresas de produção em massa e/ou empresas que fabriquem produtos estandardizados. A INOVA+ deve, assim, dirigir a oferta do seu serviço a esse tipo de empresas, pois são aquelas que podem tirar mais partido dos potenciais benefícios da Amazon.

Ainda assim, algumas micro e pequenas empresas podem ter interesse em adotar a Amazon, principalmente devido à sua enorme base de utilizadores a nível mundial – uma vantagem competitiva que outros *marketplaces* não têm. Nesses casos, é importante que a INOVA+ informe as empresas sobre secções como a “Amazon Handmade”, uma opção mais adequada às características dos negócios artesanais, e que ainda é pouco conhecida entre as empresas. A Amazon também tem como vantagem o facto de oferecer dois modelos de *fulfillment* (FBA e FBM) com condições e *fees* distintas. Verificámos que as empresas diferem no que diz respeito à sua capacidade produtiva, tempo e capital disponível, infraestrutura tecnológica e presença *online*, pelo que a INOVA+ deverá propor o modelo de *fulfillment* que satisfaça melhor as necessidades individuais de cada empresa.

Ainda que as micro e pequenas empresas não sejam o público-alvo da INOVA+, estas expressaram o desejo de ter mais ajuda por parte das consultoras e outros especialistas no que concerne a assuntos relacionados com o digital. Somente uma minoria das empresas entrevistadas conhecem consultoras especializadas em comércio eletrónico e *marketplaces*, e a INOVA+ tem aqui uma

oportunidade de se afirmar como uma empresa pioneira nessa área. A organização de *webinars*, palestras e outras iniciativas dedicadas à divulgação de informações sobre os *marketplaces*/Amazon podem ajudar a captar a atenção das empresas e posicionar a INOVA+ como uma especialista nestas plataformas.

No que diz respeito à falta de utilização dos *marketplaces* pelo público-alvo, é uma barreira que está fora do alcance da INOVA+. No entanto, tal como várias empresas destacaram, está para breve a abertura de um novo *marketplace* português (DOTT), uma parceria entre a Sonae e os CTT, que poderá dar o ênfase necessário à utilização deste tipo de plataformas por parte da população Portuguesa. Além disso, têm surgido rumores na imprensa nacional sobre uma possível entrada da Amazon em Portugal num futuro próximo. Deste modo, o lançamento do serviço de consultoria especializado no *marketplace* da Amazon por parte da INOVA+ surge no *timing* perfeito.

7.2 Limitações e recomendações para futuras investigações

Inicialmente, esta investigação deveria incidir na adoção dos *marketplaces* entre as PMEs Portuguesas, no entanto, devido às limitações de recursos e tempo e escassez de disponibilidade dessas empresas, foi necessário restringir essa amostra e focar o estudo nas micro e pequenas empresas. No entanto, seria interessante, para futuras investigações, utilizar o modelo conceptual proposto e testar as 18 proposições teóricas sugeridas numa amostra que incluía também empresas de média dimensão. As médias empresas têm características diferentes das micro e pequenas empresas, pelo que é de esperar que as barreiras identificadas também sejam diferentes. Além disso, as médias empresas são o tipo de cliente mais comum de consultoras como a INOVA+, logo, seria interessante para as consultoras conhecer as barreiras identificadas por estas empresas.

A amostra utilizada nesta investigação é diversa em termos de indústria e anos de experiência, no entanto, seria interessante fazer uma investigação com uma amostra maior e, sobretudo, de diferentes regiões do país, de modo a testar algumas proposições que nesta investigação não foram muito conclusivas. O facto de todas as empresas entrevistadas terem sido encontradas através da Internet poderá de alguma forma enviesar os resultados. Seria interessante incluir na amostra empresas do interior do país, em zonas onde o acesso à Internet é mais limitado.

O estudo de caso foi a metodologia escolhida por se tratar do estudo exploratório de um fenómeno recente sobre o qual ainda não existem teorias sólidas. No entanto, tendo em consideração as limitações do estudo de caso, os resultados desta investigação estão dependentes da subjetividade do investigador e não podem ser generalizados para uma população. Futuras investigações com uma amostra maior e mais diversa poderão testar quantitativamente o modelo conceptual e as proposições teóricas sugeridas. Numa fase posterior, os efeitos do pós-adoção também poderão ser analisados.

Referências

- Aljen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211
- Alturas, B. & Pereira, P. 2007. As Compras Eletrónicas na Administração Pública e a sua Contribuição para o Desenvolvimento das PME's Nacionais: Uma Proposta de Investigação. *Actas da 2ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*: 1-8
- Amaral, L., Teixeira, C., Oliveira, J. 2003. e-Procurement: Uma reflexão sobre a situação actual em Portugal. *Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação*: 1-45
- Amazon. 2015. *Debuting the Home for Artisans: Handmade at Amazon*. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/debuting-home-artisans-handmade-amazon>, 17 Março
- Amazon. 2018. *Introducing Amazon Storefronts: Over a Million Products From Nearly 20,000 US Small and Medium-sized Businesses From All 50 States*. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/introducing-amazon-storefronts-over-million-products-nearly>, 20 Março
- Amazon. 2018. *Small Business Impact Report*. <https://www.aboutamazon.com/supporting-small-businesses/small-business-impact-report>, 18 Março
- Amazon. 2019. *Spanish Small and Medium Enterprises Selling on Amazon are more than 8,000 and Delivered Export Sales Over 400 Million in 2018*. <https://www.aboutamazon.eu/press-release/spanish-small-and-medium-enterprises-selling-on-amazon-are-more-than-8-000-and-delivered-export-sales-over-400-million-in-2018>, 23 Abril
- Ardura, I. & Artola, A. 2010. Towards a Longitudinal Model of e-Commerce: Environmental, Technological and Organizational Drivers of B2C Adoption. *The Information Society*, 26: 209-227
- Bakos, J. 1991. A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, 15(3): 295-310
- Bakos, J. 1997. Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science*, 43: 1676-1692
- Bakos, J. 1998. Emerging Role of Economic Marketplaces in the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8): 35-42
- Benbasat, I., Goldstein, D. & Mead, M. 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3): 369-386

Brush, G. & McIntosh, D. 2010. Factors influencing e-marketplace adoption in agricultural micro-enterprises. *Int. J. Electronic Business*, 8(4/5): 405-432

Burton, A. & Mooney, J. 1998. The Evolution of Electronic Marketplaces: An Exploratory Study of Internet-based Electronic Commerce Within the American Independent Insurance Agency System. *Australasian Journal of Information Systems (AJIS) – Special Edition – Electronic Commerce*, 6(1): 20-44

Cavadas, L. 2015. *What is inhibiting Portuguese consumers from buying on-line? The morphology of the barriers to online shopping in Portugal*. Master's Final Work in the modality of Dissertation, Catholic University of Portugal, School of Economics and Management

Chong, W., Bian, D. & Zhang, N. 2016. E-marketing services and e-marketing performance: the roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, 32(1-2): 149-178

Choudhury, V., Hartzel, K. & Konsynski, B. 1998. Uses and Consequences of Electronic Markets: An Empirical Investigation in the Aircraft Parts Industry. *MIS Quarterly*, 22(4): 471-507

CNN. 2019. *Amazon's Extraordinary Evolution: A Timeline*. <https://edition.cnn.com/interactive/2018/10/business/amazon-history-timeline/index.html>, 25 Março

CTT. 2018. *e-Commerce Report*. https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/f019a45f-de60-45e8-95be-0a848078bd15/ficheiro/export/CTT_ECOMMERCE_2018.pdf, 1 Março

Danziger. 2018. *Thinking Of Selling On Amazon Marketplace? Here Are The Pros And Cons*. <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/04/27/pros-and-cons-of-amazon-marketplace-for-small-and-mid-sized-businesses/#16df49846867>, 27 Março

Davis, F. 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3): 319-340

Ecommerce News. 2018. *The most visited online marketplaces by country*. <https://ecommercenews.eu/the-most-visited-online-marketplaces-by-country/>, 25 Fevereiro

EDC. 2018. *Economia Digital e o Papel das PME da Região Norte*. <https://www.nortedigital.pt/media/1066/estudo-completo-estudo-norte-digital-acepi-top-20-de-economia-digital.pdf>, 20 Fevereiro

Exame Informática. 2018. *Amazon Abre Primeiro Escritório em Portugal*. <http://exameinformatica.sapo.pt/noticias/mercados/2018-09-25-Amazon-abre-primeiro-escritorio-em-Portugal>, 21 Março

Ferreira, H. 2014. *O Estado do E-Commerce nas Pequenas Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia

- Forbes. 2018. *Global Digital Commerce Sales To Near \$6 Trillion By 2022*. <https://www.forbes.com/sites/jordanmckee/2018/09/11/global-digital-commerce-sales-to-near-6-trillion-by-2022/#405c5bf74c5a>, 20 Abril
- Forbes. 2019. *Amazon profile*. <https://www.forbes.com/companies/amazon/#2a0d6c56fb89>, 19 Março
- Forbes. 2019. *Jeff Bezos & family profile*. <https://www.forbes.com/profile/jeff-bezos/#417e78cd1b23>, 18 Março
- Freitas, W. & Jabbour, C. 2011. Utilizando Estudo de Caso(s) Como Estratégias de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas E Sugestões. *Estudo & Debate, Lajeado*, 18(2): 7-22
- Gonçalves, R., Barroso, J., Varajão, J. 2008. Modelo das iniciativas de comércio eletrônico em organizações portuguesas. *Interciencia*, 33(2): 120-128
- Gonçalves, R., Santos, S. & Morais, E. 2010. E-business Maturity and Information Technology in Portuguese SMEs. *Communications of the IBIMA*, 2010: 1-8
- Grewal, R., Comer, J. & Mehta, R. 2001. An Investigation Into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets. *Journal of Marketing*, 65(3): 17-33
- Grilo, A., Jardim-Gonçalves, R. & Ghimire, S. 2013. E-Marketplaces: A New Approach. *International Proceedings of Economics Development and Research (IPEDR)*, 59(17): 79-83
- Gunther, H. 2006. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É A Questão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2): 201-210
- Hadaya, P. 2004. Determinants of the Future Level of Use of Electronic Marketplaces among Canadian Firms. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*: 1-10
- Halinen, A. & Tornroos, J. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58: 1285-1297
- Hashim, N. 2009. E-commerce and SMEs – The Need for Caution. *Prometheus*, 27(2): 125-140
- INOVA+. 2019. *Sobre a INOVA+*. <https://inova.business/>, 13 Março
- Insureon. 2018. *Poll: 43% of Small Businesses Experience Significant Revenue Growth with Online Sales*. <https://www.insureon.com/resources/research/small-business-online-sales-revenue-poll>, 17 Março
- Jeon, B., Han, K. & Lee, M. 2006. Determining factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea. *Applied Economics*, 38: 1905-1916
- Johnson, M. 2010. Barriers to innovation adoption: a study of e-markets. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2): 157-174

- Joo, Y. & Kim, Y. 2004. Determinants of corporate adoption of e-Marketplace: an innovation theory perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10: 86-101
- Lencastre, A. & Lages, L. 2006. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, 35: 774-789
- Li, B., Ch'ng, E., Chong, A., Bao, H. 2016. Predicting online e-marketplace sales performance: A big data approach. *Computers and Industrial Engineering*, 101(C): 565-571
- Malone, T., Yates, J. & Benjamin, R. 1987. Electronic Markets and Electronic Hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6): 484-497
- March, L & Ngai, E. 2006. Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8): 1133-1147
- Martins, R. 2009. *O impacto das tecnologias de informação em Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- McMillan, J. 2002. *Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets* (1ª edição). Nova Iorque: Q.Q. Norton & Company
- Moraes, R. 1999. Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, 22(37): 7-32
- Morais, E., Pires, J. & Gonçalves, R. 2008. Constrangimentos associados à evolução do Negócio Eletrónico em Portugal, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela, Instituto Politécnico de Bragança
- Murtaza, M., Gupta, V. & Carroll, R. 2004. E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges. *Business Process Management Journal*, 10(3): 325-335
- Observador Cetelem. 2018. *e-Commerce: Intenções de consumo online*. <https://www1.cetelem.pt/oobservador/estudos.html>, Fevereiro 6
- Observador. 2018. *Amazon está a negociar entrada em Portugal*. <https://observador.pt/2018/01/26/amazon-esta-a-negociar-entrada-em-portugal/>, 14 Março
- Opendakker, R. 2006. Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *FQS Forum: Qualitative Social Research*, 7(4) Art. 11: 1-13
- Osório, C. & Leitão, J. 2001. *Digital Challenges for the Small and Medium Enterprises of the Textile and Clothing Industry in Portugal*. Texto para discussão DGE-09/2001. Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia
- Oxford Dictionaries. 2019. *E-commerce*. <https://en.oxforddictionaries.com/definicion/us/e-commerce>, 10 Fevereiro

Premkumar, G. 2003. Perspectives of the E-marketplace by Multiple Stakeholders. *Communications of the ACM*, 46(12): 279-288

PSE. 2018. *Retrato Digital das PME Portuguesas*. <http://www.pse.pt/retrato-digital-das-pme-portuguesas-2018/>, 13 Fevereiro

Pucihar, A. & Podlogar, M. 2003. Organizational Factors For Successful Entering to E-marketplace: the case of Large Organizations in Slovenia. *Management*, 8: 49-75

Rad, M., Nilashi, M. & Dahlan, H. 2017. Information technology adoption: a review of the literature and classification. *Univ Access Inf Soc*. 17: 361-390

Rask, M. & Kragh, H. 2004. Motives for e-marketplace participation: Differences and Similarities between Buyers and Suppliers. *Special Section: Electronic Markets and Supply Chains*, 14(4): 270-283

Ratnasingam, P. 2007. A risk-control framework for e-marketplace participation: the findings of seven cases. *Information Management & Computer Security*. 15(2): 149-166

Reuteurs. 2019. *Profile: Amazon.com*. <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-profile/AMZN.O>, 19 Fevereiro

Rocco DePietro, Edith Wiarda & Mitchell Fleischer. 1990. The context for change: Organization, Technology and Environment. In Tornatzky, L.G. & Fleischer, M (Eds), *The Processes of Technological Innovation*: 151-175. Lexington Books: Lexington

Rogers, E. 1962. *Diffusion of Innovations* (3ª edição). Nova Iorque: The Free Press

Scheetz, M. 2019. There's a business growing within Amazon that could one day be worth more than retail or cloud. *CNBC.com* <https://www.cnbc.com/2019/03/19/amazon-business-could-be-worth-more-than-core-retail-e-commerce.html>, 28 Março

Standing, C., Love, P., Stockdale, R. & Gengatharen, D. 2006. Examining the Relationship Between Electronic Marketplace Strategy and Structure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2): 297-310

Standing, S. 2013. *Creating business value through e-marketplace trading*. Doctoral dissertation. Edith Cowan University, Faculty of Business & Law

Statista. 2019. *Most popular online marketplaces worldwide in 2018*. <https://www.statista.com/statistics/885354/top-global-online-marketplaces-by-gmv/>, 10 Fevereiro

Statista. 2019. *Percentage of paid units sold by third-party sellers on Amazon platform as of 4th quarter 2018*. <https://www.statista.com/statistics/259782/third-party-seller-share-of-amazon-platform/>, 2 Abril

Stockdale, R. & Standing, C. 2002. A framework for the selection of electronic marketplaces: a content analysis approach. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 12(3): 221-234

Stockdale, R. & Standing, C. 2004. Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. *The Journal of Enterprise Information Management*, 17(4): 301-311

Stockdale, R. & Standing, C. 2006. A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3): 381-394

Turban et al. 2018. *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective* (8ª edição). Switzerland: Springer International Publishing

Upadhyaya, P. & Mohanan, P. 2009. Electronic marketplace adoption: A case study of manufacturing SMEs. *The Icfaiian Journal of Management Research*, 8(6): 30-40

Valles, R. 2008. A que e-marketplace aderir? *Ordemeconomistas.pt* <http://www.ordemeconomistas.pt/xportalv3/membro/diretorio/artigo.xvw?p=302669&a-que-e-marketplace-aderir>, 19 Fevereiro

Varajão, J. 2002. *Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho, Departamento de Sistemas de Informação

Venkatesh, V., Thong, J. & Xu, X. 2016. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Synthesis and the Road Ahead, 17, Issue 5: 328-376

Wang et al. 2008. A literature review of electronic marketplace research: themes, theories and an integrative framework. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5): 328-376

Wang, S. & Archer, N.P. 2007. Electronic marketplace definition and classification: literature review and clarifications. *Enterprise information systems*, 1(1): 89-112

White, A., Daniel, E., Ward, J. & Wilson, H. 2007. The adoption of consortium B2B e-marketplaces: An exploratory study. *Journal of Strategic Information Systems*, 16: 71-103

Wyatt, J. 2016. Understanding network effects for online marketplaces. *Marketplacer.com* <https://marketplacer.com/blog/understanding-network-effects-for-online-marketplaces/>, 16 Março

Yin, R. 2001. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª edição). Porto Alegre: Bookman

Yu, C. & Tao, Y. 2009. Understanding business-level innovation technology adoption. *Technovation*, 29: 92-109

Yu, C. 2006. Influences on Taiwanese SME E-marketplace Adoption Decisions. *Journal of Global Information Technology Management*, 9(2): 5-21

Zarra, A. 2016. *Geo-blocking and price discrimination by online marketplaces in the EU*. Master Thesis. Università Commerciale Luigi Bocconi, Economics and Management of Public Administration and International Institutions

Zhang, Y. & Bhattacharyya, S. 2010. Analysis of B2B e-marketplaces: an operations perspective. *Information System E-Business Management*, 8: 235-256

Zheng, W. 2006. The Business Models of E-Marketplace. *Communications of the IIMA*, 6(4): 1-18

Zhu, K., Kraemer, K. & Xu, S. 2006. The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: A Technology Diffusion Perspective on E-Business. *Management Science*, 52(10): 1557-1576

Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. 2003. *Electronic Business Adoption by European Firms: A Cross-country Assessment of the Facilitators and Inhibitors*. Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine

Apêndices

Guião Entrevista

Nome entrevistado (não será divulgado):

Cargo:

Nome empresa (não será divulgado):

Perguntas:

1.1 – Está familiarizado com o conceito de *marketplace* B2C?

1.2 – Conhece os diferentes tipos de *marketplace* existentes, nomeadamente B2B, B2C e C2C?

1.3 – Está familiarizado com a *Amazon Marketplace*?

1.4 – A sua empresa já esteve registada em algum *marketplace* B2C e utilizou esta plataforma como canal de venda *online*? Se sim, qual?

[Se a resposta anterior for negativa] A sua empresa pondera utilizar um *marketplace* B2C como canal de venda *online* nos próximos 2 anos?

[Se sim] Que *marketplace* B2C pondera utilizar? Que motivos o levariam a vender num *marketplace* B2C?

[Se não] Por que motivo não pondera utilizar um *marketplace* B2C?

1.5 – Que vantagens/benefícios associa à utilização dos *marketplaces* B2C pelas empresas?

1.6 – Que desvantagens/riscos associa à utilização dos *marketplaces* B2C pelas empresas?

1.7 – No caso concreto da Amazon, está familiarizado com o processo de implementação da Amazon numa empresa? Isto é, tudo aquilo que é necessário a empresa fazer para se registar e começar a vender através da Amazon?

1.8 – Considera que esse processo de implementação é complexo?

[Se a resposta anterior for negativa] A complexidade da implementação é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

1.9 – Considera a Amazon segura em termos de proteção de dados, confidencialidade e pagamentos *online*?

[Se a resposta anterior for negativa] A preocupação com a segurança é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

1.10 – Na sua empresa têm facilidade no acesso à Internet?

[Se a resposta anterior for negativa] A dificuldade no acesso à Internet é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

1.11 – Qual a percentagem dos trabalhadores que possuem bom ou excelente nível de competências tecnológicas?

1.12 – Na empresa costumam utilizar computadores para trabalhar?

1.13 – Com que frequência atualizam o website e as redes sociais da empresa?

1.14 – Utilizam ou já utilizaram algum canal de vendas *online* (loja *online*, comércio eletrónico)?

[Se sim] Qual a percentagem dos lucros que deriva desse canal de vendas *online*?

1.15 – Considera que a sua empresa tem uma estrutura tecnológica desenvolvida (equipamentos eletrónicos, acesso à Internet e competências tecnológicas dos trabalhadores)?

[Se a resposta anterior for negativa] A infraestrutura tecnológica pouco desenvolvida é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

1.16 – Quantos trabalhadores tem a sua empresa?

1.17 – Considera que a sua empresa tem recursos disponíveis para implementar um *marketplace* B2C a nível de capacidade produtiva, tempo para aprender a utilizar o *marketplace* e dinheiro para investir na formação dos trabalhadores e outros potenciais gastos extra?

[Se a resposta anterior for negativa] A falta de recursos disponíveis é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

1.18 – Como descreve a atitude do CEO/outros órgãos de gestão em relação às inovações tecnológicas e comércio eletrónico?

[Se a resposta anterior for negativa] A aversão do CEO/outros órgão de gestão em relação às inovações e comércio eletrónico é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

1.19 – A sua empresa exporta produtos para outros países?

[Se não] A inexistência de exportações é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

[Se sim] – Quais os principais mercados para onde exportam?

[Se sim] – Qual a percentagem do volume de negócios anual que vem das exportações?

1.20 – Planeiam alargar as exportações a novos mercados nos próximos 2 anos?

1.21 – O tipo de produtos que comercializam é adequado à venda pela Amazon?

[Se a resposta anterior for negativa] A falta de adequação dos vossos produtos ao canal de vendas *online* é um dos motivos pelos quais não vendem na Amazon?

1.22 – Considera que a indústria onde a sua empresa se insere tem uma atitude favorável à inovação?

[Se a resposta anterior for negativa] A aversão da indústria à inovação é um dos motivos pelos quais não vende na Amazon?

1.23 – Os vossos principais concorrentes têm presença *online*, usam canais de venda *online* ou vendem em *marketplaces*?

[Se a resposta anterior for negativa] A relutância dos vossos concorrentes em migrar para o ambiente digital é um dos motivos pelos quais não vendem na Amazon?

1.24 – O vosso público-alvo utiliza frequentemente os *marketplaces*? E a Amazon em concreto?

[Se a resposta anterior for negativa] A pouca utilização da Amazon por parte do vosso público-alvo é um dos motivos pelos quais não vendem na Amazon?

1.25 – Trabalham com parceiros comerciais (fabricantes, distribuidores...)?

[Se sim] Como caracterizam a relação com os vossos parceiros comerciais? Esses parceiros mostram interesse em migrar para o ambiente digital?

[Se a resposta anterior for negativa] As relações já estabelecidas com outros parceiros comerciais e a falta de interesse destes em migrar para o mundo digital são um dos motivos pelos quais não vendem na Amazon?

1.26 – Considera que existe apoio por parte das consultoras e associações para ajudar as empresas na implementação dos *marketplaces*? Conhece consultoras especializadas em ajudar as empresas a vender na Amazon?

[Se a resposta anterior for negativa] A falta de apoio por parte de consultoras especializadas é um dos motivos pelos quais não vendem na Amazon?

1.27 – O governo português tem promovido iniciativas para incentivar o comércio eletrónico junto das PME?

[Se a resposta anterior for negativa] A falta de iniciativa do governo é um dos motivos pelos quais não vendem na Amazon?

1.28 – Já alguma vez entrou no site da Amazon para procurar informações sobre como as empresas podem vender na plataforma?

[Se sim] A forma como a Amazon comunica a sua oferta é atrativa para as PME? O tipo de linguagem e benefícios apresentados têm em conta as necessidades específicas das PME?

[Se a resposta anterior for negativa] A comunicação não adequada às necessidades das PME por parte da Amazon é um dos motivos pelos quais a sua empresa não vende na Amazon?

Figura 11: Guião da entrevista

Fonte: Elaboração própria