

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Estratégia de Crescimento da Worten: Evolução para o Marketplace

Gonçalo Alexandre Amaral Baltazar

Mestrado em Gestão

Orientador: Prof. Associado Álvaro Augusto da Rosa, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

setembro, 2020

Agradecimentos

Com o finalizar desta etapa académica, quero agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, Prof. Álvaro Augusto da Rosa, que mesmo com muitos alunos debaixo da sua alçada, aceitou o meu pedido para me ajudar durante todo este processo e mostrou-se sempre disponível para me atender quando precisei, e em especial a todas as suas ideias que permitiram enriquecer o trabalho académico.

De seguida, quero agradecer a todos os meus amigos que sempre me questionaram se estava a correr tudo bem na realização da investigação, em especial à Mariana e ao João, que sempre me acompanharam nos longos dias na biblioteca do ISCTE, sem eles seriam horas e horas sozinho e o resultado não seria o mesmo, portanto ao seu apoio e motivação que me proporcionaram, um muito obrigado.

Agradecer também a toda a gente que se mostrou disponível para tirar um bocado do seu tempo para responder ao questionário, e à minha família pela constante preocupação em fazer-me acabar o projeto de mestrado e na sua disponibilidade para o caso de precisar de algo.

Para terminar, gostava também de agradecer ao Sr. Mário Pereira (COO da Worten), que mesmo cheio de trabalho e com pouco tempo, mostrou-se 100% disponível para se encontrar comigo, e ajudar-me em tudo o que necessitava relacionado com o tema em questão, especialmente com todo o seu conhecimento e os contactos que me forneceu para falar com outras pessoas fundamentais neste processo, mais propriamente, a Sra. Rita Sousa Marques (Diretora do marketplace da Worten), um obrigado também por todos os documentos que me forneceu.

Resumo

Grande parte das empresas funciona com o objetivo de cumprir metas e preparar-se para o futuro. Contudo, para uma organização se manter competitiva e crescer num mercado inovador e exigente, é fundamental que esteja atenta às novas tendências e novidades que vão surgindo permanentemente. Com o aparecimento de novas tecnologias surgem novas possibilidades, na qual as empresas têm de agir para se adaptar a novas situações, de forma a continuarem competitivas. Desta forma, para uma empresa sobressair perante a concorrência, inovar é um fator fundamental na procura do sucesso. Porém, inovação não significa criar algo para despertar a atenção do mercado, pode simplesmente efetuar algumas alterações na forma como está a realizar o seu modelo de negócio. Portanto, recorrer a uma nova estratégia de crescimento, demonstra ser uma hipótese viável para responder às necessidades dos consumidores, mantendo a empresa com níveis elevados de desempenho. Com este projeto de mestrado, procura-se perceber se a Worten ao introduzir um marketplace, como nova plataforma digital que permite vender outros produtos, para além daqueles que já comercializava, tomou a decisão mais adequada para explorar novos mercados e alcançar novos clientes, diferenciando-se dos seus concorrentes. Para isso, realizou-se uma investigação baseada na área da estratégia e dos negócios digitais, mais propriamente, a transformação digital e ao mesmo tempo entender como todo o processo de implementação foi realizado, quais foram as motivações iniciais para isto acontecer, em que modelo a Worten se baseou, e se no fim trouxe os resultados esperados.

Palavras-chave: Estratégia, negócios digitais, transformação digital, marketplace e Worten.

Classificação JEL:

- M10 Business Administration: General
- L1 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

Abstract

A large part of companies works with the objective to reach the goals and prepare for the future. However, for an organization to remain competitive and grow, in an innovative and demanding market, it is essential to be aware of new trends and innovations that appear constantly. With the emergence of new technologies, new opportunities arise, where companies must act to adapt to new situations, in order to remain competitive. Thus, for a company to stand out in the face of competition, innovating is a fundamental factor in the search for success. However, innovation does not mean creating something to attract market attention, it can simply make some changes in the way you are performing your business model. Therefore, looking for a new growth strategy, proves to be a good choice, to respond to consumer needs, maintaining the company with high levels of performance. With this investigation, we try to understand if Worten, by introducing a marketplace, as the new digital platform, which allows the sale of other products, in addition to those it traditionally sold, made the most correct decision, to explore new markets and achieve new customers, differentiating themselves from their competitors. For this purpose, the study was based on strategies and digital business, more properly digital transformation and at the same time, how the entire implementation process was carried out, what were the initial motivations for this to happen, in what model Worten based it, and if in the end it brought the expected results.

Keywords: Strategies, digital business, digital transformation, marketplace and Worten.

JEL Classification:

- M10 Business Administration: General
- L1 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VII
Índice de Figuras	XI
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Tema e problemática de investigação.....	1
1.3 Objetivos	3
1.4 Estrutura do projeto de mestrado.....	3
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1 Estratégia	5
2.1.1 Conceito de estratégia	5
2.2 Segmentação do mercado	9
2.3 Posicionamento da marca	12
2.4 Formação Profissional	20
2.5 Digital Business.....	26
2.5.1 Transformação digital.....	26
2.5.2 E-commerce	34
2.5.3 Marketplace	38
3. Metodologia.....	41
4. Apresentação da Estratégia.....	45
4.1 Caracterização da Empresa	45
4.2 Evolução para o Marketplace	46
4.3 Análise do modelo de Marketplace.....	55
4.3.1 Modelo teórico	55
4.3.2 Modelo aplicado ao caso Worten	57
4.3.3 Posicionamento do Marketplace para a Worten	64
4.3.4 Lançamento do Marketplace.....	65
4.3.5 Portfólio do marketplace	66
4.3.6 Funcionamento do Marketplace	68
5. Análise dos Resultados.....	71
5.1 Caracterização da amostra	71
5.2 Preferências dos consumidores	72
5.3 Produtos Worten vs. Produtos Marketplace.....	74

5.3.1	Mapa de Posicionamento	84
5.4	Resultados financeiros	86
6.	Conclusão	91
6.1	Considerações finais	91
6.2	Contribuição do trabalho para a gestão e para o campo acadêmico	94
6.3	Experiência adquirida	95
6.4	Limitações do estudo	95
6.5	Recomendações para investigações futuras	96
7.	Referências Bibliográficas	97
8.	Anexos	105
8.1	Anexo A - Questionário	105
8.2	Anexo B – Resultado da Resposta	110

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas da segmentação de mercado.....	11
Figura 2: Segmentação e processo da estratégia orientada para o mercado.....	12
Figura 3: Posicionar uma marca.....	13
Figura 4: Posicionamento da marca	18
Figura 5: Triângulo de ouro do posicionamento	19
Figura 6: Investimento em Formação (Euros por pessoa).....	24
Figura 7: Proporção de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (%) por Atividade económica e Razão de não formação.....	24
Figura 8: Estrutura para compreender os diferentes níveis de digitalização	29
Figura 9: Ciclo de vida da transformação digital	30
Figura 10: Construção do processo de transformação digital	33
Figura 11: Tipos de transações no e-commerce	36
Figura 12: Logótipo da Worten.....	46
Figura 13: Matriz de crescimento de Ansoff.....	47
Figura 14: Quatro principais ativos da Worten	49
Figura 15: Worten, um novo marketplace.....	51
Figura 16: Novas categorias de produto a explorar	52
Figura 17: The Bezos Virtuous Cycle.....	55
Figura 18: Etapas do “Virtuous Cycle”	57
Figura 19: Vendedores vs. Cliente Final.....	58
Figura 20: Consequência do aumento de vendedores no volume bruto de mercadorias	60
Figura 21: Vendedores e volume de negócio.....	60
Figura 22: Funções da Worten e dos Vendedores.....	62
Figura 23: Usuários mensais únicos (milhares) a nível doméstico	63
Figura 24: Estratégia de lançamento do Marketplace	66
Figura 25: Novas categorias de produtos.....	67
Figura 26: Fluxo das encomendas Marketplace.....	68
Figura 27: Caracterização etária da amostra	72
Figura 28: Alguma vez realizou uma compra numa loja física da Worten?	72
Figura 29: Tem conhecimento que a Worten realiza a venda desses tipos de produtos "não tradicionais" através de parceiros? (Por ex. lojas exclusivas online)	73
Figura 30: Se alguma vez tivesse de comprar um produto a um desses parceiros, mesmo sendo desconhecidos por si, por estarem inseridos no site da Worten dar-lhe-ia segurança para realizar a compra?	74
Figura 31: Preços e prazos de entregas praticados num pequeno eletrodoméstico.....	75
Figura 32: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma máquina de café, que opção escolheria?.....	75
Figura 33: Preços e prazos de entregas praticados numa televisão.....	76
Figura 34: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma televisão, que opção escolheria?	76
Figura 35: Preços e prazos de entregas praticados num Smartphone Android	77
Figura 36: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um smartphone Android, que opção escolheria?.....	77
Figura 37: Preços e prazos de entregas praticados num iPhone	78
Figura 38: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um iPhone, que opção escolheria?.....	78

Figura 39: Preços e prazos de entregas praticados numa máquina fotográfica.....	79
Figura 40: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma máquina fotográfica, que opção escolheria?.....	79
Figura 41: Preços e prazos de entregas praticados num computador portátil	80
Figura 42: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um computador portátil, que opção escolheria?	80
Figura 43: Preços e prazos de entregas praticados numa consola PS4	81
Figura 44: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma consola PS4, que opção escolheria?	81
Figura 45: Preços e prazos de entregas praticados num sistema de som (Colunas).....	82
Figura 46: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um sistema de som (colunas), que opção escolheria?.....	82
Figura 47: Mapa de Posicionamento entre “Escolher Worten” e “Escolher Marketplace”	84
Figura 48: Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M).....	87
Figura 49: Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M).....	89

1. Introdução

1.1 Enquadramento

No seguimento do mestrado em Gestão pelo ISCTE Business School, para obter o grau de mestrado, é requerido a realização de um projeto de mestrado, sobre um tema relacionado com a respetiva área. Dos quatro tipos de projeto, o objetivo era estudar um fenómeno na qual estivesse por dentro do mesmo, e gostasse de explorar ainda mais. Neste sentido, e aproveitando que atualmente sou colaborador numa multinacional (Sonae), mais propriamente na Worten, decidiu-se optar por realizar uma investigação sobre uma área na qual estou inserido profissionalmente, visto ser esta, uma empresa de grande dimensão com uma envolvente bastante complexa, onde as áreas possíveis de estudar são imensas.

Portanto, o intuito é analisar a situação empresarial da Worten, investigando-se um acontecimento em específico, ocorrido muito recentemente, focando na compreensão dos motivos que levaram ao seu acontecimento, e as consequências do mesmo. Desta forma, como se trata de um trabalho de investigação, decidiu-se fazer um projeto de mestrado, já que o propósito é perceber um determinado fenómeno complexo, na qual a empresa se insere e como certas decisões estratégicas podem ter um impacto gigantesco numa empresa que atualmente já está bem cotada no mercado, tanto a nível de clientes, como financeiramente. Para isso, os gestores usam diversas ferramentas de tomada de decisão para desenvolver a estratégia da empresa, e idealmente estas ferramentas fornecem uma solução adequada para a quantidade de esforço que vai ser requerido para aplicá-las (Bresser & Powalla, 2012).

1.2 Tema e problemática de investigação

Devido ao fenómeno da globalização e da dinamização dos mercados no mundo empresarial, a concorrência tem aumentado exponencialmente com a procura de alcançar uma vantagem competitiva, através de estratégias de mercado e redefinição do seu posicionamento, de forma a adaptarem-se a novos cenários em que as organizações estão inseridas (Dalcol & Siluk, 2012).

Com o objetivo de se investigar a situação empresarial da Worten, e perceber certas decisões dos gestores de topo e as consequências das mesmas para uma empresa de grande dimensão, é necessário recuar até 2018, onde até então, a Worten, líder de mercado nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e entretenimento, caracterizava-se por ser uma

empresa, que disponibilizava uma diversificada gama de produtos, nas áreas anteriormente referidas e apostava numa componente promocional muito forte, de modo a ir ao encontro das expectativas dos consumidores, e ter a certeza que estes encontram o que precisam ao melhor preço. Wheelen e Hunger (2012), referem que num mundo empresarial são cada vez menos as vantagens competitivas que se mantêm durante um longo período e que o mercado está em constante mudança, obrigando às empresas que querem manter o seu nível competitivo, a optar por processos cada vez mais flexíveis. Neste sentido, em setembro de 2018, a empresa Worten decidiu reestruturar o seu modelo de negócio com a integração de uma plataforma digital – o Marketplace, que veio alterar completamente as áreas de mercado que a empresa explorava até então, levando a empresa a modificar a sua imagem e dimensão para novas áreas do retalho completamente distintas das anteriores.

Qualquer decisão estratégica relacionada com a construção de um novo posicionamento mais competitivo é bastante complexa, devido à incerteza de identificar qual o melhor caminho a seguir e estando pressionado pela extrema competição entre setores, forçando cada vez mais as empresas a tomar atitudes para manter uma liderança competitiva (Dalcol & Siluk, 2012). Sendo assim, o tema deste projeto de mestrado passa por compreender qual foi a estratégia de crescimento da Worten para manter a sua posição competitiva, analisar a parceria que teve de fazer com outros vendedores concorrentes de forma a integrá-los nesta nova plataforma, e de que forma esta decisão de grande escala, vai ter impacto no futuro da empresa, seja a nível financeiro, seja ao nível de difusão da própria marca e ao mesmo tempo perceber se este novo posicionamento não se vai mostrar confuso para a mente dos consumidores. Para isso, vai ter de gerir da melhor forma esta nova etapa, de modo a tornar-se num diferencial para o mercado, mas que também seja sustentável e favorável. Neste sentido, esta investigação pretende entender todo este fenómeno entre decisões estratégicas e posicionamento competitivo. Para Sarquis e Ikeda (2007), o posicionamento refere-se ao desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada, que torna os bens e serviços de uma organização superiores aos dos concorrentes na mente dos consumidores.

Como referido anteriormente, este projeto de mestrado consiste em investigar qual foi a estratégia de crescimento da Worten com a introdução de um novo marketplace. Desta forma, a problemática decorre em entender o que levou à empresa líder de mercado na sua área, a reformular as suas áreas de negócio e verificar como todo o processo se realizou, uma vez que para isto acontecer tornou-se parceira de outras tantas empresas. Além disso, será essencial

perceber os impactos que esta decisão pode trazer para uma marca já bastante consolidada e que agora decidiu, através de uma plataforma online, comercializar produtos que vão muito para além do que vendia no passado, fazendo a transformação do modelo de negócio tradicional para um modelo de *digital business*.

1.3 Objetivos

O sucesso de uma empresa depende das decisões estratégicas de alta qualidade que devem ser tomadas apesar das restrições de tempo e informação (Bresser & Powalla, 2012). Desta forma, o objetivo fulcral deste estudo é analisar os motivos que levaram a uma marca de referência no mercado, a explorar novos mercados, e com isto arriscar todo o esforço que teve para chegar onde está atualmente, e se esta aposta em novas categorias de produtos que vai passar a comercializar foi a decisão mais acertada de modo a promover ainda mais o seu crescimento, ou se vai pôr em causa a marca. Para isso, além de se perceber todo o processo interno de integração da plataforma, será fundamental, entender a opinião dos consumidores acerca deste tema, uma vez que são eles um dos fatores fundamentais para que o marketplace seja bem-sucedido.

No que se refere a objetivos mais concretos, ao longo desta investigação, pretende-se também verificar qual foi o processo gradual de escolha e implementação das novas categorias de produto e que áreas tradicionais foram reforçadas, bem como analisar se a entrada em novos mercados vai trazer benefícios reais e superiores aos custos de introduzir uma nova plataforma e redesenhar o *website*. Passa também por perceber-se, quais foram os critérios da Worten na seleção dos vendedores parceiros. Além disto, é crítico perceber-se os *trade-offs* que passarão a existir visto que são produtos de venda exclusiva online. Por fim, passa-se para o lado dos clientes, isto é, a responsabilização da Worten com os produtos vendidos dos parceiros em termos de garantias e pós-venda, e entender se os clientes vão aderir a esta nova plataforma, ou se vão continuar a preferir os produtos comercializados tradicionalmente.

1.4 Estrutura do projeto de mestrado

Visando alcançar-se todos os objetivos referidos, este projeto de mestrado está dividido na seguinte estrutura. No ponto número 1, encontra-se a introdução, que pretende demonstrar as razões que levaram à realização deste projeto de mestrado, bem como a escolha do tema e da

sua problemática. Além disto, é feita referência às metas que no final deste estudo se pretende chegar.

No segundo ponto, a revisão de literatura, procura entender-se todo este fenómeno através do estudo empírico. Para tal, a melhor forma de o fazer é analisar-se conceitos que suportam as decisões tomadas. Sendo assim, será realizada uma pesquisa bibliográfica aliada às áreas da estratégia, do marketing (segmentação e posicionamento), *digital business*, e devido à reformulação das áreas de negócio, será oportuno introduzir-se brevemente a área dos recursos humanos para entender quais vão ser as consequências para os respetivos colaboradores, uma vez que vão ter de se adaptar a áreas e produtos na qual não têm competências nem experiência.

No capítulo 3, desenvolve-se a metodologia utilizada neste estudo, bem como todos os materiais usados na procura da informação, de forma a desenvolver-se a investigação. No ponto 4, conduz-se a apresentação da organização escolhida para realizar o projeto de mestrado, onde se mostra todo o histórico da mesma, bem como os produtos que comercializa, até chegar ao momento de reformulação do negócio, que é o ponto mais importante de todo este estudo. De seguida, é apresentado a evolução da Worten, o seu crescimento, e descreve-se todo o modelo em que a empresa se baseou para realizar esta evolução, através da nova plataforma online.

No quinto ponto, procede-se à descrição da amostra do estudo e à análise dos resultados obtidos através do questionário, onde se discute com detalhe todas as questões elaboradas, através das respostas dos inquiridos comparando as escolhas dos consumidores. Adicionalmente, é proposto um mapa de posicionamento, que pretende resumir todas as escolhas dos consumidores consoante a categoria de produto. O culminar da investigação é feita através da análise dos resultados financeiros da empresa nos últimos dois anos, e com a identificação de algumas conclusões pertinentes.

O último ponto, passa pelas considerações finais que se retiram de todo o estudo, bem como as contribuições do mesmo e as limitações que foram encontradas ao longo da sua realização, concluindo com algumas sugestões para investigações futuras relacionadas com o tema.

2. Revisão de Literatura

Tendo em conta o tema do projeto de mestrado, a revisão de literatura irá explorar temas como, estratégia, marketing, negócios digitais e recursos humanos.

O foco inicial vai incidir-se na estratégia, já que é fundamental para uma empresa que ambicione alcançar o sucesso, formular e implementar uma estratégia que proporcione aos seus clientes um valor superior ao dos seus concorrentes, fazendo uso dos recursos disponíveis (Freire, 1997).

2.1 Estratégia

2.1.1 Conceito de estratégia

O termo estratégia provém da palavra grega “*strategos*”, que tem origem militar, uma vez que significa general, além disso, a palavra tem raízes que significam exército e liderança. Só depois da segunda guerra mundial é que o conceito de estratégia foi associado às empresas, devido ao seu forte crescimento por estarem inseridas num ambiente cada vez mais competitivo, onde precisavam de tomar decisões e desenvolver estratégias para lidar com o futuro incerto, definindo um procedimento para atingir objetivos, antecipar mudanças, aproveitar novas oportunidades e evitar ameaças à própria empresa (Bracker, 1980).

No contexto da gestão empresarial, os primeiros autores abordavam a estratégia como a determinação dos objetivos a longo prazo e a alocação dos recursos para alcançá-los (Chandler, 1962). Learned *et al.*, (1965), acrescentam que, são estes objetivos propostos que vão decidir qual a área de negócio em que a empresa se encontra e que tipo de empresa vai ser. Drucker (1954), menciona ainda que, a estratégia envolve uma análise da situação presente e a perceção de quais as mudanças necessárias, de forma a verificar quais são os recursos disponíveis e quais terão de ser adquiridos.

O conceito de estratégia tem sido abordado por inúmeros autores ao longo do tempo e está bastante presente na literatura (Nicolau, 2001). No entanto, não existe uma definição consensual sobre o termo. Hambrick (1980 e 1983), refere-se à estratégia como um conceito multidimensional, situacional, e com ligações a muitas outras variáveis, dificultando desta maneira, a existência de uma definição comum. Mintzberg (1987), vai mais além e acrescenta

que a natureza humana pretende que exista sempre uma definição para tudo, contudo na área da gestão estratégica não é possível confiar num único conceito. Para este autor, a estratégia tem vários significados, não podendo haver só uma única definição, e tem cinco componentes, um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um pretexto ou manobra “*ploy*”.

A estratégia é um plano, quando existe algum tipo de ação para lidar com uma situação e neste caso, a estratégia tem de ser realizada antes da ação na qual vai ser aplicada, desenvolvendo-se de forma intencional e consciente. É um padrão, quando existe várias ações realizadas que decorrem de um plano. É uma posição, quando a estratégia fornece à empresa a sua posição específica, localizando-a no ambiente em que se insere. É uma perspectiva, quando ao invés de olhar para o seu redor, olha internamente para a forma como encara o que acontece ao seu redor no mundo. Por fim, é um pretexto ou manobra, quando entramos no ramo da competição direta, onde a estratégia serve para obter vantagem face aos concorrentes através de ameaças, estratagemas ou mesmo para enganar. Para concluir, a estratégia nesta perspectiva não serve só para aprender a lidar com os concorrentes, leva-nos também para algumas das interrogações fundamentais sobre as organizações, como os instrumentos de perceção e de ação coletiva (Mintzberg, 1987).

Apesar de não haver consenso quanto à sua definição, existe um fator que é comum a quase todas, isto é, a relação que existe entre a organização e o meio envolvente. Por um lado, esta inseparabilidade condiciona as suas atividades, mas por outro proporciona oportunidades que importam aproveitar. Esta relação entre a organização e a envolvente será o ponto-chave para a maioria das definições propostas pelos autores (Nicolau, 2001). Grant (1991), adiciona que, é o ambiente externo que cria estas condicionantes e oportunidades, e que a estratégia é a forma como a organização atua perante estes, para além de como trata os seus recursos e capacidades internas.

Bracker (1980), refere que a estratégia possibilita, através da análise da sua envolvente, perceber qual a posição da empresa no mercado e se os recursos forem aproveitados da melhor maneira, de modo a conseguir atingir os seus objetivos. Por sua vez, Hambrick (1980), articula o conjunto de decisões importantes que são necessárias a ser tomadas, para sustentarem a organização no relacionamento com o ambiente em que está inserida, cuja relação vai influenciar os processos e estruturas internas e condicionar o desempenho da organização.

Noutra perspetiva, Jauch e Glueck (1980), explicam a estratégia, como um plano unificado e abrangente, que relaciona as vantagens estratégicas com as condicionantes do ambiente externo, sendo projetada com o intuito de atingir os objetivos básicos da empresa. Por sua vez, Hax e Majluf (1980), apesar de concordarem com a definição de Glueck, acrescentam que a estratégia para além de ter como objetivo atingir as metas a longo prazo, originar programas de ação e alocar recursos, esta estabelece o propósito para a organização existir e define em que ambiente se deve inserir. Estes autores ainda referem, que a estratégia é uma forma de responder a oportunidades e ameaças externas, e a pontos fortes e fracos internos que afetam a organização. Este pensamento é partilhado tanto por Bracker (1980), Barney (1991) e Argyris (1985), ao refletirem este ponto de vista na sua definição, referindo que, a formulação e implementação da estratégia, inclui estas etapas (identificar oportunidades e ameaças ao redor da organização, e avaliar os seus pontos fortes e fracos).

Mais tarde, Porter (1996), relaciona a importância da estratégia e eficácia operacional, ao dizer que ambas são essenciais para a organização ter um desempenho superior, contudo a eficácia operacional, só por si só, não é suficiente, tem de haver um esforço conjunto com a estratégia, uma vez que a vantagem competitiva é apenas temporária, já que os rivais podem copiar qualquer posição de mercado. Barney (1991), adiciona que as empresas conseguem obter vantagem competitiva sustentada, através da implementação de uma estratégia que desenvolva os pontos fortes internos, consiga fazer face a oportunidades que a envolvente cria, e ao mesmo tempo, sejam capazes de destruir ameaças externas e mitigar as ineficiências que decorrem internamente.

Logo, como nos dias de hoje a envolvente em que as empresas se inserem é marcada por um mercado muito competitivo e diversificado, as empresas necessitam de estabelecer a diferença perante os concorrentes e sobretudo mantê-la, de modo a criarem valor para o cliente. Para tal, uma empresa tem de ser flexível e estar preparada para se ajustar e reagir facilmente à concorrência e ao mercado em que está inserida, na qual está em constante mudança. De modo, a estarem um passo à frente dos rivais, é fundamental que desenvolvam novas competências (Porter M. E., 1996).

Para Freire (1997), a estratégia deve ter uma gestão criteriosa dos seus recursos distintos da concorrência, com o intuito de criar produtos e serviços de nível superior ao que o mercado disponibiliza. O seu grande objetivo, no meio empresarial é ajudar a empresa a ter sucesso, através da criação de um plano, que inclua, as políticas e ações da organização, e que permita obter uma vantagem competitiva sustentável.

No sentido de ter uma noção mais recente, Carvalho e Filipe (2014), mencionam alguns pontos-chave que decorrem das definições existentes realizadas ao longo do tempo. Isto é, só existe necessidade de uma estratégia quando há algum problema na qual exista alternativas de solução para o mesmo. Posteriormente, fazem referência à relação bidirecional entre a organização e o meio envolvente, e como a competitividade é um fator preponderante. Por fim, o alvo das decisões estratégia pretendem atingir a realidade futura, especificando, os objetivos, os meios e a forma de lá chegar.

Por último, Barney e Hesterly (2019), definem estratégia, como uma teoria de como ganhar vantagem competitiva. No entanto, é frequente ser bastante difícil de prever como irá evoluir a competitividade numa indústria, assim sendo, é rara a possibilidade de saber com certeza que a escolha de uma estratégia pela organização é a adequada. Desta forma, a estratégia da organização é quase sempre apenas uma teoria, uma vez que, é a melhor estimativa de como a envolvente vai evoluir e como pode ser explorada para chegar à vantagem competitiva.

Outro exemplo de como o foco do conceito de estratégia está relacionada com a envolvente externa, são os estudos feitos por Michael Porter sobre a estrutura da indústria e estratégia competitiva (Grant, 1991). Segundo Porter (1980), a estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas, na procura de uma posição competitiva favorável numa indústria, de forma a ter sucesso e ficar numa posição lucrativa e sustentável para enfrentar as forças que determinam a concorrência no setor, e assim obter um maior retorno sobre o investimento. Para este, uma estratégia competitiva tem sucesso, dependendo de como a organização se relaciona com o meio envolvente, e são os concorrentes que estão no centro desse sucesso ou falha das empresas, uma vez que é a competição que determina quais são as atividades da empresa que irão contribuir para o seu desempenho. Portanto, perceber a estrutura do setor onde a empresa está inserida, é o ponto de partida para a análise estratégica (Porter M. E., 1985).

2.2 Segmentação do mercado

O marketing raramente consegue satisfazer toda a gente inserida no mercado, já que os gostos e preferências de cada um são distintos. Para isso, os profissionais de marketing começaram a dividir o mercado em segmentos. Isto é, identificaram e criaram perfis de grupos distintos de compradores, que podem preferir diversos produtos e serviços, devido às suas características demográficas, psicográficas e comportamentais entre os consumidores. Depois de serem identificados os segmentos de mercado, os profissionais de marketing decidem qual dos segmentos representa a melhor oportunidade, que corresponde ao *target market*. Portanto, a segmentação de mercado divide o mercado em partes bem definidas (Kotler & Keller, 2012). Um segmento de mercado corresponde a subgrupo de pessoas, que compartilham uma ou mais características que as levam a ter desejos e necessidades semelhantes de produtos (Lamb *et al.*, 2011).

A segmentação contribui também para uma melhor perceção das características do mercado, prever o comportamento dos clientes, detetar e explorar novas oportunidades de mercado e identificar grupos na qual valem a pena perseguir (Zhou *et al.*, 2019). Neste sentido, ao segmentar os mercados, as empresas procuram descritores que capturem diferenças significativas nos requisitos e preferências das ofertas de mercado, ou como os clientes em potencial responderão às iniciativas de marketing. Descritores diferentes fornecem perspetivas distintas do mercado e podem fornecer informações essenciais para obter vantagem competitiva. Contudo, seja qual for o descritor que a empresa escolhe, a segmentação deve estar sujeita a um suporte empírico para validar a visão do mercado que sugere (Anderson & Narus, 2004).

Para que uma empresa alcance vantagens relativas à participação de mercado, a equipa de marketing deve inicialmente identificar segmentos desejáveis a procurar e posteriormente realizar uma estratégia de marketing otimizada a esses mesmo segmentos. Se a segmentação for bem realizada, será possível compreender melhor o mercado e quais são as preferências e necessidades dos consumidores. Porém, uma segmentação mal realizada, devido à escolha errada da metodologia, pode falhar na identificação de grupos, originando um desperdício de recursos, já que a empresa se vai adaptar a estratégia de marketing de segmentos incorretos, originando desempenhos abaixo dos esperados (Zhou *et al.*, 2019).

Por isso, na maioria das situações os profissionais de marketing definem os segmentos de mercado por observação de algumas variáveis, tais como (Kotler & Keller, 2012):

- **Segmentação geográfica:** Divide o grupo de potenciais clientes, dependendo do local de residência, como o estado, país, região ou bairro. Foi a primeira forma de divisão do mercado que teve alguma importância devido ao crescimento do mercado com a globalização e expansão dos seus locais de atuação (Martins *et al.*, 2014). A empresa pode operar em algumas áreas ou então em todas, contudo tem de prestar atenção às variáveis locais. Desta maneira, pode adaptar os seus programas de marketing às necessidades dos grupos de clientes locais em centros comerciais ou mesmo em lojas individuais (Kotler & Keller, 2012).
- **Segmentação demográfica:** O mercado é dividido segundo algumas características, como por exemplo, idade, sexo, renda, ciclo de vida da família, ocupação, educação, etnia, nacionalidade, religião, classe social entre outras (Martins *et al.*, 2014). Estes tipos de variáveis são muito populares entre os profissionais de marketing, porque são fáceis de medir e estão associadas às necessidades e desejos dos consumidores.
- **Segmentação psicográfica:** define os grupos de consumidores tendo em conta a sua personalidade e o seu estilo de vida (Martins *et al.*, 2014). Neste caso, o marketing usa a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores e são divididos com base nos seus traços psicológicos e valores (Kotler & Keller, 2012).
- **Segmentação comportamental:** Os consumidores são divididos com base no conhecimento, atitude em relação ao uso ou à resposta de um produto/serviço (Kotler & Keller, 2012).

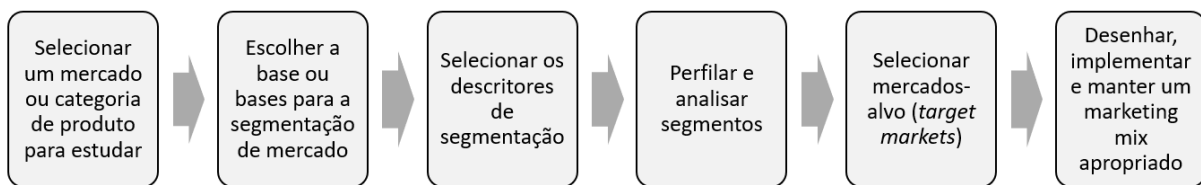
Apesar de existirem diversas maneiras de segmentar um mercado nem todas são eficientes (Martins *et al.*, 2014). Para isso inúmeros autores como, Anderson e Narus (2004), e também Kotler e Keller (2012), referiram alguns critérios na qual a segmentação deve responder e ter classificação favorável, de modo a verificar a sua validade:

- **Mensurável:** O tamanho, o crescimento e o potencial do mercado de um segmento pode ser medido?
- **Substancial/ Rentável:** A segmentação deve ser o maior grupo homogêneo possível, que vale a pena perseguir com um programa de marketing personalizado. O segmento definido é grande e rentável suficiente para funcionar? Qual é o retorno de cada segmento?

- **Acessível:** Os segmentos podem ser identificados e facilmente alcançados com sucesso?
- **Acionável:** Podem ser formulados programas eficazes de marketing e vendas para atrair e atender os segmentos?
- **Diferenciável:** Os segmentos têm de ser possíveis de distinguir, e devem responder de forma diferente, a diferentes elementos e programas de marketing.

Lamb *et al.* (2011), e diversos outros autores mencionam que o processo de segmentação envolve algumas etapas, como mostra a figura abaixo.

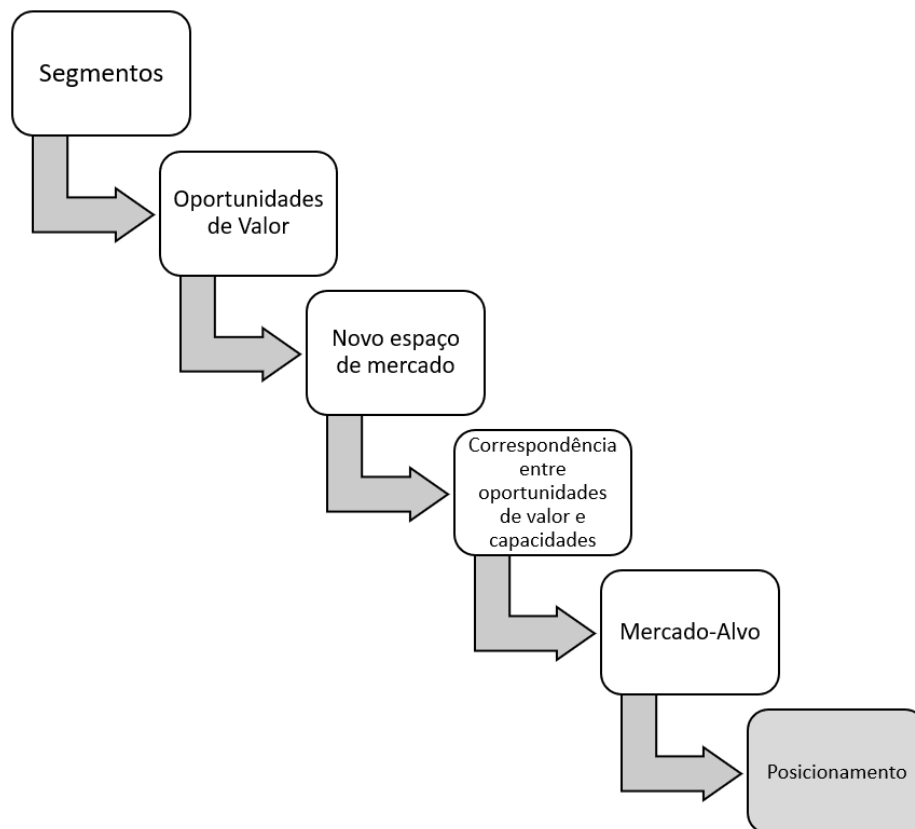
Figura 1: Etapas da segmentação de mercado



Fonte: Lamb *et. al*, 2011 (Adaptado)

Para concluir, no início do desenvolvimento da estratégia orientada para o mercado, a empresa deve ter em consideração a segmentação de mercado. Os segmentos não se descobrem sem pesquisa, estes precisam de ser identificados de forma a explorar as oportunidades de valor para o cliente que são encontradas em cada um. Posteriormente, é necessário perceber se existe capacidade de atender a esse segmento e escolher as metas de mercado que são do interesse da organização. A segmentação oferece à empresa uma oportunidade de adequar melhor os seus produtos e recursos face aos requisitos de valor dos consumidores. Por fim, deve ser desenvolvida e implementada uma estratégia de posicionamento para cada meta de mercado, de modo a atender as necessidades e desejos de cada alvo no mercado. No posicionamento vai ser definido os tipos de produtos, serviços de suporte, preços e promoções, na tentativa de influenciar os seus clientes-alvo, posicionando os seus produtos de forma favorável nas mentes dos consumidores como demonstra a figura abaixo (Cravens & Piercy, 2009).

Figura 2: Segmentação e processo da estratégia orientada para o mercado



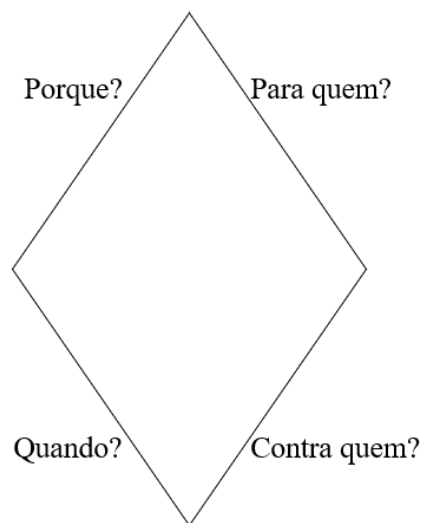
Fonte: Cravens & Piercy, 2009 (Adaptado)

2.3 Posicionamento da marca

No passado, a maioria das empresas usava slogans ou lemas, como forma de comunicação da empresa. Havia a ideia de que uma empresa, produto ou serviço, devia representar algo importante, que poderia ser expresso de forma concisa e muitas vezes com o intuito de promover os seus produtos. Contudo, na década de 1960, ficou cada vez mais complicado usar slogans como forma de marcar a diferença, devido à maior oferta de produtos nos mercados mais concorridos e competitivos. Isto originou um maior esforço das empresas para conseguir marcar a diferença, e conseqüentemente, passou a haver a ideia de que cada oferta necessitava de uma identidade clara no mercado e de uma posição única, de modo a competir com o sucesso de outros concorrentes com posições fortes, levando as empresas a realizar investigação sobre posições que teriam mais impacto nos consumidores e que fossem comuns com as suas necessidades, valores, aspirações e estilo de vida, na procura de que algum produto oferecesse uma solução ou ajuda (Myers, 1996).

O posicionamento da marca, é um tópico crítico, devido à necessidade de identificar as preferências dos consumidores e formular uma estratégia de marca pertinente (Lee & Liao, 2009). As preferências dos consumidores são feitas com base na comparação, logo, um produto só será considerado pelos consumidores, caso faça parte de um processo de seleção. Para isso, Kapferer apresentou quatro questões apresentadas na figura abaixo, que ajudam a posicionar o novo produto ou marca, tornando a contribuição do produto para o cliente fácil de perceber (Kapferer, 2008).

Figura 3: Posicionar uma marca



Fonte: Kapferer, 2008 (Adaptado)

Um dos objetivos do marketing, e ponto fundamental para o sucesso da empresa, é perceber os gostos e mudanças dos comportamentos dos clientes, que originam alterações na estratégia empresarial e no design do produto (Lee & Liao, 2009), de modo a servir melhor o mercado-alvo, do que os concorrentes (Dimingo, 1988). O posicionamento tornou-se importante para o desenvolvimento da estratégia de marketing, devido à existência de um grande número de oferta de marcas concorrentes em diversas categorias. Além disso, ajuda as pessoas a resolver e organizar parte da confusão existente no mercado (Myers, 1996). Portanto, o posicionamento traduz-se numa escolha: rejeita-se alguns clientes e certas posições no mercado, para ser-se mais fortes e com uma atratividade maior junto de outros clientes noutra mercado (Lindon *et al.*, 2004). O ponto principal do posicionamento passa por especificar um ponto de superioridade, que represente algo diferente do que os concorrentes apresentam, visando uma identidade e um posicionamento com potencial para perdurar ao longo do tempo (Aaker, 1996).

Noutra perspetiva, Toledo e Hemzo (1991), dizem que o posicionamento é importante, pelo facto que, deve estimular os consumidores a desenvolverem perceções sobre uma marca ou empresa, e ainda permitir que o público-alvo diferencie as diversas marcas ou empresas existentes no mercado e consiga perceber qual delas permite trazer mais valor, ou seja, corresponde à problemática de diferenciar o produto/serviço de outros concorrentes no mercado (Myers, 1996).

Posicionar uma marca, significa enfatizar as características distintivas que a diferenciam dos seus concorrentes e atraem o público (Kapferer, 2008). Kotler (1997), tem uma definição muito semelhante, referindo-se ao posicionamento como, o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa, na qual ocupam uma posição competitiva significativa e distinta na mente do público-alvo. Em alternativa, Lindon *et al.* (2004), apresentam este conceito, como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta, num mercado e na mente dos clientes. Na mesma altura, Serralvo e Furrier (2004), acrescentaram uma definição mais generalizada, referindo que, um objeto está posicionado, quando é possível identificá-lo num lugar por comparação com os lugares que os outros objetos ocupam.

Neste seguimento, o posicionamento da marca, é o processo de distinguir uma empresa/produto, dos concorrentes, relativamente a benefícios reais ou valores importantes, que os clientes considerem valiosos, de modo a tornar o produto ou empresa, o preferido no mercado. Além disso, ajuda os clientes a conhecer as diferenças existentes entre produtos rivais, no sentido de poderem escolher qual deles é mais valioso e usá-lo (Domingo, 1988). Simplificando, o objetivo do posicionamento é identificar e tomar posse de uma forte lógica de compra, que ofereça uma vantagem real ou percebida (Kapferer, 2008).

Este conceito foi introduzido na literatura empresarial por Ries e Trout (1986). Estes defendem que, o posicionamento não é o que fazemos com o produto, mas sim o que fazemos à mente do cliente-alvo. A empresa é que posiciona o produto na mente do possível cliente, ou seja, o posicionamento não é o que o produto realmente é, mas sim a maneira de como a empresa deseja que os seus consumidores-alvo percebam o produto (Kotler, 1997). Ainda segundo Ries e Trout (1986), o posicionamento é um sistema para encontrar um espaço na mente dos consumidores, em que a empresa deve garantir que o seu produto/serviço é o primeiro a entrar na mente dos mesmos. Se o responsável do marketing não escolher de livre vontade o posicionamento da sua oferta, será o mercado de forma espontânea e incontrolável a posicioná-

lo na mente dos clientes. Por essa razão, é de todo o interesse da empresa orientar o seu posicionamento num sentido favorável, já que este tem um papel determinante nas decisões de compra dos clientes, que estão sujeitos a escolher através de uma comparação exaustiva de todas as marcas com base nos posicionamentos que reconhecem das outras marcas (Lindon *et al.*, 2004).

Myers (1996), refere que numa primeira fase é importante olhar para a estrutura competitiva do mercado, uma vez que o posicionamento se baseia na diferenciação do produto perante os concorrentes. Para isso, o autor sugere três níveis de competitividade do produto ou serviço:

1. **Superioridade do produto:** O ideal é ter um produto/serviço claramente superior aos da concorrência de modo a destacar-se de todos os outros.
2. **Diferenciação do produto:** o produto ou serviço pode ter um ou mais recursos específicos superiores à concorrência, em produtos que de alguma forma são bastante semelhantes.
3. **Semelhança do produto:** Os produtos e serviços semelhantes não têm diferenças essenciais entre si.

O posicionamento é fundamental em todas estas situações competitivas, o que significa que, qualquer marca deve estabelecer-se de alguma maneira de forma distinta na mente dos potenciais consumidores, tornando a sua oferta algo único (Myers, 1996). Ou seja, o posicionamento da marca deve demonstrar uma vantagem sobre os concorrentes (Aaker, 1996). Contudo, dentro destas situações, o posicionamento torna-se mais importante em mercados com semelhança de produtos nos quais, as marcas são mais parecidas do que diferentes. Neste caso, o marketing tem de alguma forma criar uma diferença que marque o cliente, visto que são raras as distinções entre produtos/serviços (Myers, 1996).

Kotler (1997), apresentou diversas estratégias de posicionamento que uma empresa pode adotar:

- **Posicionamento por atributo:** associar um produto a uma característica específica. Esta estratégia posiciona o produto como único ou o produto distingue-se devido a características especiais.
- **Posicionamento por benefício:** associação de um produto a um benefício especial criado para o cliente.

- **Posicionamento por uso/aplicação:** associação de um produto a um uso ou a uma aplicação especial.
- **Posicionamento por utilizador:** associar um produto a um utilizador ou a uma classe de utilizadores mais importantes.
- **Posicionamento por concorrente:** Identificação de um produto, usando um concorrente como ponto de referência, ou seja, é uma estratégia desenhada para um produto substituto, mas a um preço inferior.
- **Posicionamento por categoria de produto:** associação de um produto a outros numa classe de produto semelhante.
- **Posicionamento por qualidade/preço:** usar o preço como sugestão de uma qualidade mais elevada, refletindo essa mesma qualidade noutros produtos ou serviços.

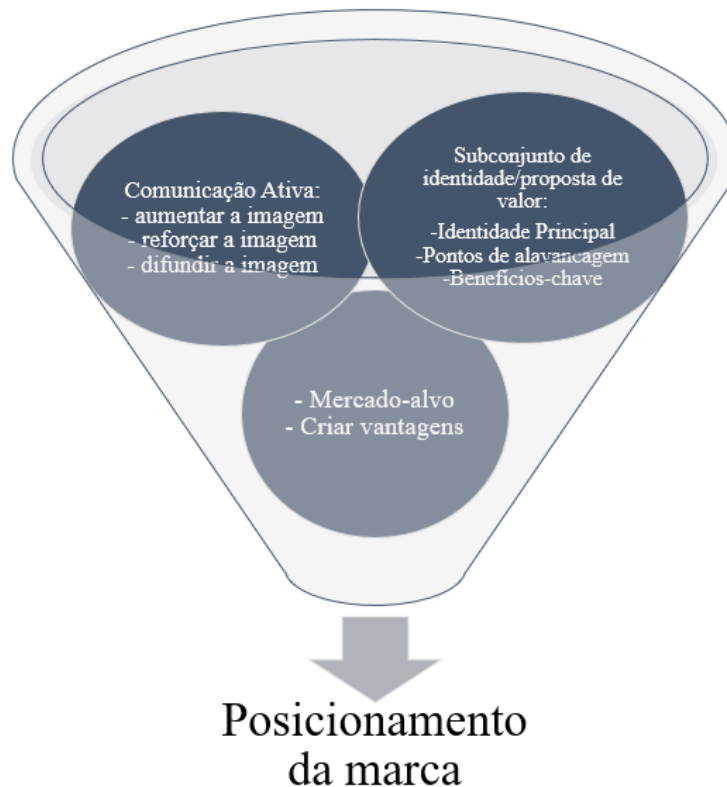
No mesmo caminho, Myers (1996), define três requisitos para o desenvolvimento de um posicionamento eficaz:

1. **Singularidade:** Tal como referem Ries e Trout (1986), o posicionamento tem como objetivo encontrar um lugar na mente do cliente-alvo e deve ser o primeiro a preenchê-lo. A empresa deve representar algo único que seja valioso para o cliente, apresentando características que são relevantes para serem melhores do que os rivais. Num mercado tão confuso e com tantos concorrentes, a empresa deve superar esta confusão de forma a ser reconhecida.
2. **Desejabilidade:** Em vez de encontrarem brechas no mercado, as empresas gastam muito dinheiro e tempo em pesquisas sobre os consumidores com o intuito de transformar possíveis consumidores, em compradores. Para isso, as empresas recorrem muitas vezes a celebridades, imagens ou ao humor para posicionar os seus produtos, de forma a serem associados a sentimentos positivos e de desejo.
3. **Credibilidade:** Empresas em todas as categorias de produtos/serviços gostam de se comparar com a marca líder em termos de características específicas ou benefícios proporcionados. A maioria das empresas usa diversas declarações para informar as características dos seus produtos, contudo, afirmações de superioridade do produto podem ser aceites, mas é mais provável de serem credíveis se for possível comprovar essas mesmo afirmações. Quanto mais razoáveis forem essas afirmações e mais objetivos forem o suporte a essas afirmações mais credibilidade terá a marca. Para isso antes de qualquer afirmação que uma marca faça sobre os seus produtos, deve-se

questionar se algum dos seus concorrentes já ocupa essa posição na mente das pessoas, ou se os benefícios que estou a apresentar são realmente importantes para o mercado-alvo e se vão conseguir comprová-los.

Neste sentido, as afirmações ou declarações demonstram a posição da marca, isto é, a identidade da marca e a proposta de valor que devem ser continuamente comunicadas ao público-alvo demonstrando as vantagens perante os concorrentes. Isto implica que haverá objetivos específicos de comunicação focados em mudar ou estabelecer a imagem da marca ou o seu relacionamento com os clientes (Aaker, 1996). Para isso, a empresa tem de desenvolver uma estratégia clara de posicionamento e deve comunicá-lo de forma eficaz (Kotler, 1997). No entanto, na maioria dos casos, elementos fundamentais para a identidade da marca não aparecem na estratégia de comunicação ativa, uma vez que não são diferenciadores dos concorrentes apesar de fazerem parte da cultura da marca. Os elementos da identidade que devem constar na posição da marca são, a identidade central, os pontos de alavancagem e a proposta de valor. Focando na identidade central, esta representa a essência da marca ao longo do tempo, e demonstra os aspetos mais exclusivos e valiosos da marca. O posicionamento da marca deve incluir a identidade principal, de forma a que os elementos de comunicação não se desviem da essência intemporal da marca (Aaker, 1996).

Figura 4: Posicionamento da marca



Fonte: Aaker, 1996 (Adaptado)

À medida que as empresas aumentam as suas declarações da marca, estas correm o risco de perder o foco num posicionamento claro (Kotler, 1997). Este autor sugere quatro erros de posicionamento que devem ser evitados:

1. **Subposicionamento:** Ocorre quando os compradores têm apenas uma vaga ideia do que é a marca, portanto não têm qualquer tipo de sentimento/relação com esta. Ainda por cima, no mercado existe demasiadas ofertas disponíveis para que os consumidores se esforcem a descobrir para que serve uma determinada marca (Kapferer, 2008).
2. **Superposicionamento:** Quando os consumidores têm uma imagem muito limitada sobre a marca. Ocorre quando a perceção dos consumidores de uma oferta é mais restrita do que aquela que a empresa oferece na realidade.
3. **Posicionamento confuso:** os consumidores têm uma imagem confusa da marca, que resulta do facto da empresa fazer com frequência afirmações ou alterações ao seu posicionamento.
4. **Posicionamento duvidoso:** os clientes têm dificuldades em acreditar nas afirmações que a empresa faz sobre os seus preços, características dos produtos ou fabricantes.

O posicionamento é um processo de duas etapas/dimensões. Primeiro passa por perceber qual a posição competitiva que a marca quer ser associada e comparada (Kapferer, 2008). Ou seja, consiste na escolha da categoria na qual deseja que o produto esteja ligado na mente do público (Identificação). É indispensável quando se escolhe o universo de referência no qual queremos ligar a um produto, que seja feito de forma clara. Se existir uma definição vaga ou ambígua, é muito provável que o consumidor faça confusão sem conseguir classificar cada produto de forma simples e que lhe seja familiar (Lindon *et al.*, 2004). A segunda parte, passa por indicar qual a diferença preponderante e o motivo para a marca ser comparada com outros produtos desse mercado (Kapferer, 2008). Significa que, é preciso identificar quais são as características distintivas que queremos que o público atribua ao produto (Lindon *et al.*, 2004).

De forma a escolher quais são as características distintas que vão servir de base ao posicionamento, a empresa deve considerar quais são as expectativas do público relativamente à categoria de produto considerada, perceber se o posicionamento atual dos concorrentes responde a essas expectativas, e quais as vantagens potenciais do produto no segmento de mercado onde está inserido (Lindon *et al.*, 2004). Por conseguinte, estes autores desenvolveram o triângulo de ouro, que permite sintetizar e validar o posicionamento respondendo a três questões:

Figura 5: Triângulo de ouro do posicionamento



Fonte: Lindon *et al.*, 2004

- **Responde às expetativas dos consumidores?** Para que uma característica diferenciadora seja útil, é fundamental que corresponda à necessidade ou à expetativa do público-alvo.
- **Corresponde às suas vantagens reais?** Para que o produto seja visto como diferenciador, este também tem de ser credível, isto é, tem de corresponder às características funcionais que possui ou que poderá eventualmente obter.
- **Permite-nos diferenciar dos concorrentes?** O consumidor para ter uma perspetiva sobre um produto realiza uma comparação relativamente aos produtos rivais. Assim sendo, é necessário saber qual é o posicionamento dos concorrentes, antes de apresentar a nossa oferta, fazendo-a distinguir-se da melhor maneira.

Para finalizar, um posicionamento bem-sucedido acontece quando a gestão tem uma ideia bem definida e clara da identidade da marca, onde é possível encontrar um espaço/lugar no mercado, e desta maneira direcionar todos os seus esforços de marketing de forma a desenhar uma imagem consistente para os seus consumidores, e assim a imagem da marca desenhada e pensada pela empresa é igual a imagem da marca percebida pelo público-alvo (Yakimova & Beverland, 2005). Para isso, Kapferer (2008), sugere uma fórmula de posicionamento padrão, de como este pode ser alcançado. Para... (definição do mercado-alvo), a marca X é... (definição do quadro de referência e categoria subjetiva). O que oferece mais... (promessa ou benefício ao cliente), por causa de... (razão para acreditar).

2.4 Formação Profissional

O fenómeno da formação nas últimas décadas sofreu profundas alterações. Na segunda metade do séc. XX, a formação era entendida como uma forma de alcançar objetivos operacionais, mas também como uma ferramenta de desenvolver os empregados e aumentar a sua satisfação. Posteriormente, devido à mudança da envolvente de negócios com a intensificação da concorrência e da globalização, criou-se a necessidade de projetar processos de formação focados na eficiência organizacional (Mitki & Herstein, 2007). Mais recentemente, a formação é definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o intuito de conduzir a mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Os novos conhecimentos, capacidades e atitudes adquiridas devem ser aplicados no trabalho, de forma a melhorar o desempenho da organização (Gomes, et al., 2015). Para estes autores, a formação serve de instrumento de gestão direcionado

para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos de atuação em busca de um melhor desempenho numa determinada função. Deve ser encarado como uma forma das pessoas manterem o seu emprego e de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e melhor realização pessoal. Numa definição mais simplificada, a formação profissional consiste na abordagem sistemática, de modo a atingir o conhecimento, as capacidades e as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de melhorar a eficácia individual da equipa e da organização (Aguinis & Kraiger, 2009).

Estas atividades de formação e desenvolvimento permitem que as organizações se adaptem e se destaquem perante os rivais, inovem, melhorem o serviço prestado e consigam atingir os objetivos, além disso, permite reduzir o risco. O objetivo da formação é criar mudanças sustentáveis nos comportamentos dos indivíduos, na medida em que estes, possuam as competências necessárias para realizar determinadas tarefas (Salas *et al.*, 2012). Deste modo, o investimento nos recursos humanos em termos de qualificações profissionais e habilitações escolares, é necessário, visto que permite acesso e preservação do emprego além de aumentar a empregabilidade (Caetano, 2007).

Muitas vezes os colaboradores podem até dispor de formação académica, mas não têm a capacidade de colocar esses conhecimentos no exercício das suas funções. Por isso torna-se fulcral, que os processos de formação possibilitem aos trabalhadores sentirem-se verdadeiramente úteis na sua organização (Gomes, et al., 2015). Pfeffer (1998), acrescenta que nas descrições das práticas de gestão de alto desempenho, todas elas enfatizam a formação como componente essencial para os sistemas de trabalho terem um bom desempenho, através da iniciativa dos trabalhadores para identificar e resolver problemas, e iniciarem mudanças nos processos na procura da qualidade. Os colaboradores necessitam de ser qualificados, motivados e com os conhecimentos necessários à realização das suas tarefas. Portanto, investir nos colaboradores gera melhores resultados para a organização (Salas *et al.*, 2012).

Ao adquirir novos conhecimentos e capacidades, faz com que o valor de um colaborador aumente no mercado de trabalho, e por consequência o poder de negociar com a sua empresa a sua empregabilidade (Gomes, et al., 2015). Assim sendo, a formação é um fator crítico para o desenvolvimento de competências, constituindo uma alavanca bastante importante para se obter sucesso a nível empresarial e ter uma melhor qualidade de emprego (Caetano, 2007).

Aguinis e Kraiger (2009), acreditam que a formação no trabalho produz benefícios claros (por exemplo, inovação, capacidades tácitas, autoeficácia, lucratividade) e contribui para o aprimoramento do bem-estar e desempenho dos recursos humanos nos ambientes organizacionais. Porém, é necessário ter alguma cautela, a formação fornecida aos colaboradores deve apoiar a estratégia organizacional, isto é, os objetivos da formação devem estar alinhados com as metas organizacionais da empresa (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Salas *et al.* (2012), acrescentam que, se a formação for planejada adequadamente funciona e a maneira como é planejada, aplicada e implementada tem bastante influência na sua eficácia. A aprendizagem contínua e o desenvolvimento de capacidades tornam-se essenciais nas organizações de modo a manterem-se competitivas, uma vez que acreditam que se a força de trabalho for qualificada representa uma vantagem competitiva. Por outro lado, Luthans e Youssef (2004), referem que investir no capital humano pode nem sempre resultar numa maior vantagem competitiva. Nalguns casos, a visão do capital humano refere-se ao conhecimento explícito¹. Embora seja fácil de medir a validade do conhecimento explícito como critério de seleção para o capital humano, é consideravelmente limitado por ter pouca validade preditiva e ser facilmente imitável. Complementarmente, é o conhecimento tácito² que vai permitir chegar à vantagem competitiva por ser um processo intangível, dado que é um conhecimento específico da organização, intransferível, que vai sendo construído ao longo do tempo à medida que os colaboradores se relacionam entre si, tornando-se parte da cultura da organização compreendendo a sua estrutura, os seus processos dinâmicos e aprendendo como funciona como um todo, portanto requer um alto comprometimento da organização. Ainda assim, a formação por si só, pode não ser capaz de obter resultados positivos se estiver desconectada com as outras funções da gestão de recursos humanos ou se a organização for disfuncional, como por exemplo, nos relacionamentos interpessoais. Além do mais, os resultados da formação variam de acordo com o tipo de método utilizado, a capacidade ou tarefa para qual os trabalhadores estão a ser formados e a medida usada para avaliar a eficácia da formação (Aguinis & Kraiger, 2009).

¹ conhecimento que possuímos e de que temos consciência. É o conhecimento que somos capazes de documentar, ou seja, é o conhecimento que as organizações conseguem armazenar.

² conhecimento que temos, mas do qual não nos apercebemos. É conhecimento que adquirimos através da prática, da experiência, dos erros e dos sucessos. É um conhecimento que não somos capazes de descrever nem documentar.

No panorama atual, o investimento em formação parte da ideia de que, a manutenção ou potenciação da posição estratégica de uma organização decorre em parte do desenvolvimento dos colaboradores e das suas atitudes. Qualquer organização não se questiona sobre se deve ou não formar os seus trabalhadores, o dilema passa por formar ou contratar pessoas já com experiência, uma vez que a formação é um fator essencial para as pessoas terem bom desempenho e para as se empresas ajustarem às necessidades de mercado (Gomes, et al., 2015), visto que atualmente as organizações têm de lidar com a mudança recorrente de produtos e serviços, fusões e aquisições, empreendedorismo e inovações, entre outras. Muitas destas mudanças desafiam os gestores a projetar sistemas dinâmicos de formação que sejam capazes de suportar este fenómeno de constantes alterações (Mitki & Herstein, 2007). Uma vez que, os processos de mudança existentes nas organizações passam por intervenções ao nível da formação dos recursos humanos, isto só mostra a importância cada vez maior deste fenómeno no seio das organizações (Caetano, 2007). Em suma, como os recursos humanos são o elemento que mais valor acrescenta a uma empresa, a aposta na sua formação e desenvolvimento deve ser uma ação estratégica não podendo ser considerada um custo, mas sim um investimento (Gomes, et al., 2015).

No caso Português, a formação profissional tem tido um destaque especial nos últimos anos por parte dos governos, reconhecendo que a qualificação dos recursos humanos através do sistema de educação é essencial no que toca ao crescimento e sustentabilidade. Para isso, o contributo dos governos e das empresas tem sido fundamentais no que se refere à qualificação, educação e formação dos portugueses. No entanto, se compararmos com alguns países da Europa, Portugal é um dos países que menos investe nas pessoas (Gomes, et al., 2015).

Ederer (2006), refere que o investimento em formação, quer seja em educação, formação de adultos, ou aprendizagem/formação laboral em Portugal, foi 69,5€, um valor que se comparamos com outros países europeus deixa Portugal no último lugar, demonstrando que a economia especializou-se em setores onde a mão-de-obra é pouco qualificada acompanhando o fraco investimento em recursos humanos.

Figura 6: Investimento em Formação (Euros por pessoa)

Rank	Country	Overall Score
1	Sweden	175,530
2	Denmark	173,297
3	Austria	153,277
4	Belgium	147,489
5	Germany	146,902
6	Netherlands	144,601
7	Finland	138,857
8	France	135,283
9	United Kingdom	122,908
10	Italy	107,678
11	Spain	78,197
12	Ireland	77,815
13	Portugal	69,560

Fonte: Ederer, P (2006)

O Instituto Nacional de Estatística demonstrou num estudo algumas razões para a não formação contínua nas empresas³.

Figura 7: Proporção de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (%) por Atividade económica e Razão de não formação

Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (%) por Atividade económica (CAE Rev. 3) e Razão de não formação; Quinquenal							
Atividade económica (CAE Rev. 3)							
Total							
Razão de não formação							
As qualificações dos trabalhadores correspondem às necessidades da empresa	A empresa prefere contratar trabalhadores com as qualificações necessárias	Dificuldade em avaliar as necessidades da empresa, em termos de FPC	Oferta de FPC insuficiente ou inadequada	Elevado custo dos cursos de FPC	Empresa mais centrada na formação profissional inicial (FPI) que na FPC	Grande investimento em FPC em anos anteriores	Trabalhadores sem tempo para a formação
%	%	%	%	%	%	%	%
76,5	64,4	30,6	30,3	46,3	22,3	7,9	40,5

Fonte: INE (2017)

Adicionalmente, em Portugal, a formação profissional está prevista no código de trabalho, Art. 130 a 134 do decreto Lei 7/2009⁴. Nesta regulamentação, a formação profissional visa, “proporcionar qualificação inicial a qualquer jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação.” Define também que, deve ser assegurado a formação contínua dos trabalhadores por parte do empregador com o objetivo de melhorar a sua empregabilidade e

³ Retirado do Instituto Nacional de estatística (Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (%) por Atividade económica (CAE Rev. 3) e Razão de não formação).

⁴ Retirado do Diário da República (Código do Trabalho: Lei n.º 7/2009).

umentar a produtividade. Cada trabalhador tem direito a ter formação individual, através de um número mínimo anual de horas. O decreto-lei 401/91 de 16 de outubro⁵ refere, “formação profissional como o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional, que consiste na aquisição e desenvolvimento de competências e atitudes, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional, podendo ser inicial ou contínua.”

Para finalizar, a formação pode ser dividida em várias etapas designadas por ciclo de formação, que representa uma situação ideal onde as organizações aplicam com uma maior ou menor proximidade. Este processo começa pela identificação das necessidades de formação, passando pela programação das atividades de formação, que se concretizam na execução dessas atividades planeadas, e conclui-se com a avaliação de todo este processo (Gomes, et al., 2015). Noutra perspetiva, Salas *et al.*, (2012), mencionam três questões práticas que devem ser consideradas para se realizar a formação. Em primeiro deve-se interrogar onde é necessário dar formação. De seguida, como deve ser a formação planeada. E por último, caso a formação seja eficaz, deve-se perceber qual o motivo para isso. Além disto, estes autores afirmam que a formação não pode ser vista como um evento único, mas sim como um sistema que deve ter em conta o que acontece antes, durante e após a formação. De salientar que este sistema deve promover a aplicação da aprendizagem recém-adquirida no trabalho.

⁵ Retirado do Ministério do Emprego e da Segurança Social (Decreto-Lei n.º 401/91).

2.5 Digital Business

2.5.1 Transformação digital

A transformação digital nas organizações tem se tornado umas das questões mais importantes no presente. A tecnologia, e principalmente a internet, permite a transformação de sistemas de negócios tradicionais em modernos, alterando assim, drasticamente a maneira como as empresas funcionam e trabalham. No entanto, a passagem para uma organização cada vez mais digital requer a transformação das competências de todos os membros da organização, permitindo que os colaboradores trabalhem e comuniquem entre si por meio do uso destas tecnologias. Estes relacionamentos e interações influenciam o desempenho e a vantagem competitiva sustentável da organização. Isto significa que, o negócio digital tornou-se num novo estilo das atividades de negócio dinâmicas de hoje, e influencia quase todos os processos e atividades das empresas (Nurhidayati & Ratnasari, 2020).

Atualmente, é possível notar uma transição para uma sociedade digital que afeta todos os aspectos da nossa vida social e todos os setores da economia. Assim sendo, a questão não é como aperfeiçoar as operações do negócio existente usando as tecnologias de informação, mas sim, como identificar, criar e gerir as necessidades da futura sociedade digital (os clientes), e como atender a essas necessidades de forma competitiva (Schwaferts & Baldi, 2018). Num nível alto de transformação digital, esta abrange profundas mudanças que ocorrem na sociedade e na indústria com o uso de tecnologias digitais. Ao nível organizacional, as empresas devem encontrar maneiras de inovar com estas tecnologias, elaborando uma estratégia que vai em conformidade com as implicações da transformação digital impulsionando um melhor desempenho operacional (Vial, 2019). Além disso, as empresas passam por transformações digitais para se manterem relevantes na economia digital, sendo este fenómeno, um investimento altamente complexo que vai influenciar toda a organização. Desta forma, as empresas precisam de medir os custos e benefícios das decisões estratégicas da transformação e qual o retorno sobre este investimento (Yucel, 2018).

De uma forma geral, a transformação digital consiste numa mudança radical e genérica no uso da tecnologia, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa. Uma das muitas definições de transformação digital, refere que esta, é uma mudança causada ou influenciada pelo uso da tecnologia em quase todos os aspectos da vida humana. Além disso, a transformação digital é uma alteração em todas as estratégias, de forma rápida e radical, devido às constantes

alterações da procura (Winarsih *et al.*, 2020), o que resulta em mudanças no modelo de negócios da empresa, com expectativa de aumentar a sua *performance* (Nurhidayati & Ratnasari, 2020). À luz destas ruturas, as organizações devem conceber maneiras de permanecer estáveis neste ambiente competitivo, visto que, as tecnologias digitais permitem que exista a oportunidade para mudanças (Vial, 2019). Assim sendo, as empresas estão interessadas em passar do modelo de negócio atual, para um modelo de negócio digital, visando a criação de valor por meio da utilização de recursos digitais (Yucel, 2018). Uma empresa de forma a construir capacidades necessárias para alterar a sua proposta de valor usando as plataformas digitais, tem de combinar também determinadas variáveis, incluindo os valores organizacionais. Significa que, deve ser implementada uma cultura inovadora com uma linguagem comum e uma mentalidade cada vez mais digital. Para isso, os funcionários têm de estar aptos a assumir funções que tradicionalmente não estavam nas suas tarefas (Vial, 2019).

Por outro lado, Schwaferts e Baldi (2018), mencionam que, a transformação digital é constantemente mal compreendida como a implementação de novas tecnologias, de forma a melhorar ou transformar as operações do negócio. Contudo, a transformação digital está interligada com o desenvolvimento do negócio de uma forma sistemática que requer a gestão de conhecimento e capacidades. No seguimento desta perspetiva, para estes autores, é crucial que a empresa se foque totalmente numa abordagem centrada no cliente, onde as organizações devem identificar as necessidades do cliente, bem como na criação de uma experiência positiva para este. Se uma empresa tradicional conseguir atender as necessidades futuras, esta passará por uma transformação digital e conseguirá gerir as necessidades do cliente como um ponto de partida para o desenvolvimento de negócios digitais. Antecipar, em vez de responder às mudanças das expectativas dos clientes torna-se estratégico para as empresas (Vial, 2019). Neste sentido, a organização é incentivada a pesquisar novas vantagens concebíveis, aprimoradas para o cliente. Isto pode ser feito através da investigação de todos os focos de contato com o cliente e incorporando a comunicação em diferentes estágios digitais e físicos. Mudar a experiência do cliente, pode ser feita através de uma melhor apresentação dos produtos, sendo estes atualizados digitalmente, e conseqüentemente vai permitir criar respostas para as necessidades previstas do cliente, em vez de reagir às já existentes (Ziyadin *et al.*, 2020). Só assim, e seguindo a metodologia de centralização do cliente e resposta às necessidades futuras, é que uma empresa consegue ser competitiva numa sociedade digital. Ao seguir este caminho, significa que a empresa tem de desenvolver produtos e serviços adicionais para satisfazer estas necessidades, ou seja, desenvolver oportunidades de negócios adicionais e não se focar só nos clientes que já

tem, uma vez que a transformação digital abre a possibilidade de atingir novos clientes e novos segmentos de mercado (Schwaferts & Baldi, 2018).

Do ponto de vista de Vial (2019), a transformação digital é um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas nas suas propriedades, por meio da combinação de tecnologias de informação, computação, conectividade e comunicação. A transformação digital, também serve de resposta às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, usando tecnologias digitais para alterar os seus processos de criação de valor.

Noutra perspetiva, a transformação digital é um esforço para melhorar e acelerar os negócios, utilizando ferramentas tecnológicas, na procura de oportunidades que permitam ajudar os processos envolvidos no negócio tornando o mercado-alvo mais amplo. Através da transformação digital, existem 4 aspetos que podem ser implementados (Winarsih *et al.*, 2020):

1. Garantir que o negócio/empresa permaneça competitivo, reduzindo os custos e recursos em diversos aspetos, como o investimento em recursos humanos, processos de transações, partilha de conhecimento e troca de informação.
2. Aumentar a eficiência dos processos da empresa.
3. Aumentar a satisfação do cliente.
4. Facilitar as decisões estratégicas dos gestores.

Numa última perspetiva sobre este fenómeno, para Ziyadin *et al.*, (2020), a transformação digital afeta todos os setores da sociedade, mais particularmente a economia. As empresas têm agora a oportunidade de mudar drasticamente o seu modelo de negócio, devido às novas tecnologias digitais. Isso envolve mudanças nas operações do negócio *core*, e modifica os produtos e processos, bem como a estrutura organizacional da empresa, uma vez que as empresas devem estabelecer práticas de gestão, de forma a conduzir estas transformações complexas. Consequentemente, a sociedade está a enfrentar uma mudança radical, devido ao desenvolvimento da tecnologia digital e com as implementações das mesmas em praticamente todos os mercados. Para aumentar o interesse dos clientes, as organizações estão a enfrentar uma competição ainda mais difícil por causa da globalização, e desta maneira, colocam pressão a si mesmas para se tornarem o mais digitais possíveis antes que os concorrentes o façam, e assim poderem sobreviver no mercado, alcançado ao mesmo tempo benefícios competitivos.

Este conceito, surgiu devido à mudança do estilo de vida das pessoas e à necessidade das empresas em utilizar tecnologias de informação, uma vez que existe um aumento do uso de novos dispositivos e aplicativos digitais como forma de interação social (Nurhidayati & Ratnasari, 2020). Adicionalmente, é importante entender o que significa “digital” na transformação digital. Para isso, Unruh e Kiron (2017), fornecem dois aspectos para o crescimento da digitalização. Um, é a própria tecnologia digital, e os seus serviços e dispositivos associados. Outro, é a mão invisível do mercado, que corresponde ao desejo e evolução dos consumidores. A figura abaixo ilustra a evolução digital, que pode ser dividida em 3 fases distintas, contudo é importante frisar que o último estado presente na figura, não é um estado final, mas sim parte de um processo contínuo e evolutivo (Kutzschenbach & Daub, 2020).

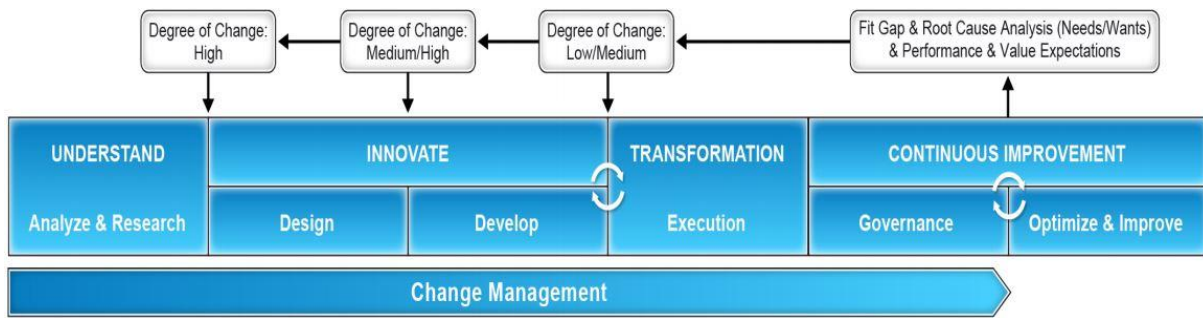
Figura 8: Estrutura para compreender os diferentes níveis de digitalização



Fonte: Unruh e Kiron, 2017 (Adaptado)

Rosing e Etzel (2020), fornecem uma visão geral sobre o ciclo de vida da transformação digital. Para estes autores, o ciclo consiste num conjunto de 4 fases (compreensão, inovação, transformação e melhoria contínua), na qual cada fase está interligada com a anterior, onde mostra um caminho que pode ser seguido, independentemente do setor ou tamanho da organização. Na fase de inovação, o objetivo é criar algo com valor para o cliente, por meio de produtos ou serviços de valor agregado. Quando se passa para a fase seguinte da transformação, sem ter havido inovação, é onde normalmente a empresa passar a ser muito mais digital, mas atinge muito pouca transformação. É por este motivo, que a maioria das transformações digitais falham em alcançar o valor real do negócio, resultando em perdas financeiras e de produtividade. Por consequência, na maior parte dos casos, as organizações não chegam à fase da melhoria contínua.

Figura 9: Ciclo de vida da transformação digital



Fonte: Rosing e Etzel, 2020

De forma a que a empresa tenha sucesso na implementação da estratégia de transformação digital, estas precisam (Yucel, 2018):

- compreender o mercado e a dinâmica de disrupção digital⁶ que ocorre no seu setor de atividade.
- definir objetivos que incluem transformar os processos de negócios e o modelo de negócio, desenvolver novas linhas de negócios, construir novos mercados, construir novas propostas de valor, mudar o valor da marca no mercado e aumentar as vendas.
- Caracterizar os benefícios e beneficiários, principalmente para a empresa e os seus *stakeholders*.
- Identificar desvantagens e riscos, tais como, a complexidade de uma transformação digital na qual a empresa pode não estar preparada, visto que requer uma mudança ou evolução bastante elevada do modelo de negócio fundamental e que pode não ter o retorno esperado.
- Perceber os custos que vão ser necessários, desde o desenvolvimento até à sua realização, bem como os investimentos necessários.
- Desenhar planos de contingência, políticas e iniciativas de transformação digital, isto é, perceber o quão bem todas as outras estratégias funcionais e operacionais estão alinhadas com a de transformação digital, incluindo as estratégias de tecnologias de informação, o desenvolvimento do novo modelo de negócio, as perspetivas da gestão, mudanças estruturais e aspetos financeiros.

⁶ efeito das tecnologias digitais nos modelos de negócios tradicionais, ou seja, a evolução tecnológica que rompe e supera as tecnologias existentes.

Adicionalmente, este autor refere que, é a estratégia que deve conduzir a transformação digital e não as tecnologias digitais. A empresa não deve seguir uma abordagem na qual priorize a tecnologia apenas pelo bem das tecnologias digitais. A tecnologia deve ser considerada um meio para atingir os objetivos na qual a empresa deve considerar cuidadosamente todos os objetivos que pretende alcançar, e só depois adotar a tecnologia que permita alcançar esses objetivos. O sucesso desta estratégia é avaliado tendo em conta se se alcançou os objetivos, mantendo os custos sob controlo. Vial (2019), partilha da mesma opinião, ao referir que a tecnologia em si é apenas parte do problema complexo, onde as organizações devem ser capazes de o superar, de forma a permanecerem competitivas no mundo digital. A estratégia e as mudanças na organização (cultura e processos), são elementos necessários para produzir a capacidade de mostrar novos caminhos em direção à criação de valor. Além disso, a estratégia da transformação digital, deve delinear escolhas-chaves nas áreas mais importantes e quais são as metas a longo prazo (Ziyadin *et al.*, 2020), o que significa que, uma compreensão aprofundada dos processos e atividades da estratégia que afetam a formação de uma estratégia de transformação digital, ajuda a identificar e alavancar o caminho orientado para o objetivo, e portanto, uma melhor direção/rumo para chegar à transformação (Chanias & Hess, 2016).

Além de Rosing e Etzel apresentarem o ciclo de vida da transformação digital Ziyadin *et al.* (2020), explicam as fases na qual a transformação digital deve passar:

- **Iniciação:** Compreender as consequências, perigos e efeitos da transformação.
- **Idealização:** Projetar as medidas de transformação como alternativas para o negócio.
- **Avaliação:** Avaliar os níveis de preparação digital e distinguir as respetivas funções.
- **Compromisso:** Comunicar a visão e incorporar os funcionários chave.
- **Implementação:** Dar seguimento ao plano de atividades nas diversas áreas.
- **Sustentabilidade:** Validar e agilizar o plano de atividades de forma constante.

Num contexto de transformação digital, Vial (2019) detalha 4 mudanças que emergem quando uma empresa decide optar pelo uso de tecnologias digitais, permitindo uma alteração nos caminhos de criação de valor:

1. **Propostas de valor:** as tecnologias digitais possibilitam a criação de novas propostas de valor que dependem cada vez mais da prestação de serviços. As organizações usam as tecnologias digitais para fazer a transição ou aumentar as vendas de produtos e serviços como parte integrante da sua proposta de valor, de modo a satisfazer as

necessidades dos clientes, oferecendo soluções inovadoras. Ou seja, as tecnologias digitais têm um potencial gigantesco para criar inovações que podem alterar consideravelmente as propostas de valor existente.

2. **Value networks:** as empresas podem usar as tecnologias digitais como forma de contornar intermediários, permitindo trocas diretas numa rede de valor, como por exemplo com os clientes, bem como o uso de uma plataforma para coordenar as trocas dentro de uma cadeia de valor e a criação de relacionamentos entre os vários *stakeholders*. Portanto, as empresas têm um incentivo enorme em envolver o cliente com as tecnologias digitais, impulsionando a cocriação de valor.
3. **Canais Digitais:** as organizações podem criar canais direcionados para o cliente (exemplo: redes sociais), alcançando um diálogo com os seus consumidores, e diminuindo a distância entre o mundo físico e o digital, de forma a que ocorra uma estratégia omnicanal.
4. **Possibilita a agilidade e ambidestria:** as tecnologias digitais podem ajudar as empresas a adaptarem-se rapidamente às mudanças que ocorrem no seu setor, contribuindo para uma agilidade organizacional (capacidade de uma empresa detetar oportunidades de inovação e aproveitá-las). Noutras situações, estas tecnologias podem ser implementadas para fornecer uma visão sobre oportunidades de mercado inexploradas ou mesmo para aumentar a sua proximidade com os clientes. Por último, as tecnologias permitem a uma empresa atingir a ambidestria e alcançar com sucesso a exploração da inovação digital com a exploração dos recursos que tem à sua disposição.

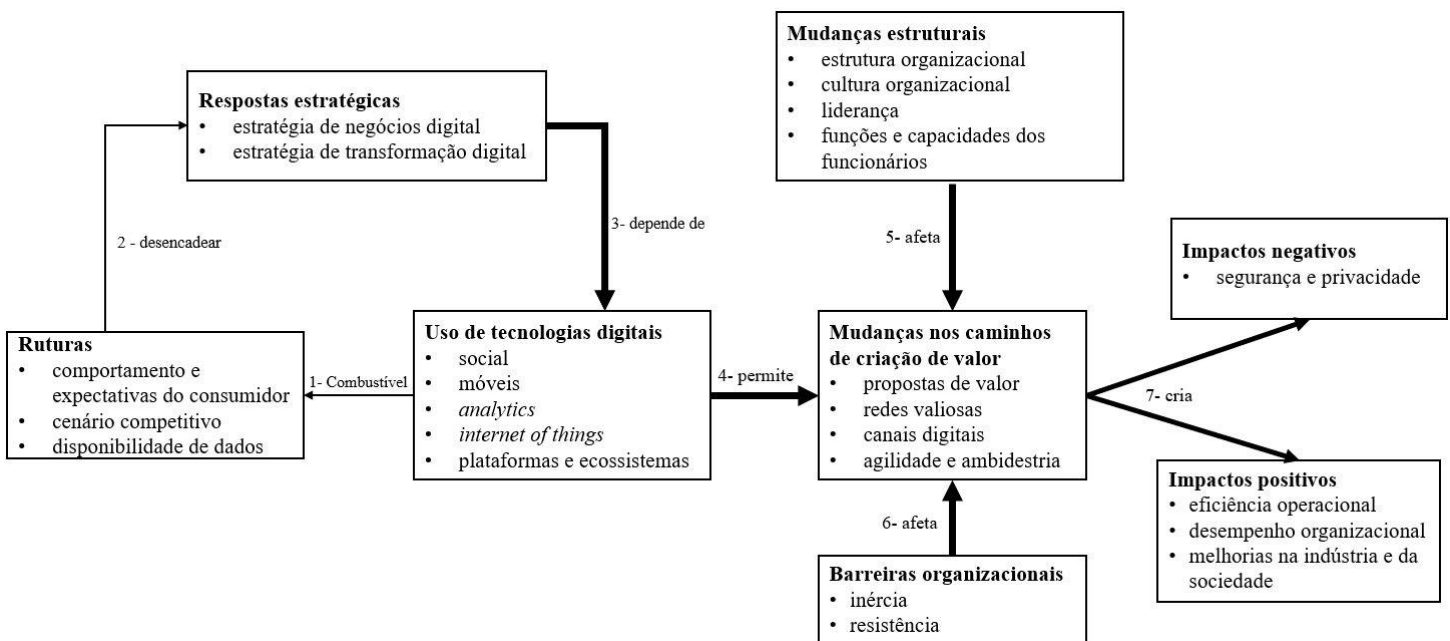
Como referido anteriormente por Yucel, para que a transformação digital resulte, a empresa deve ser capaz de identificar as desvantagens e os riscos que decorrem desta decisão. Schwaferts e Baldi (2018), acrescentam outras preocupações que a organização deve ter em conta num contexto de transformação digital:

- **Incerteza quanto ao desenvolvimento da sociedade digital:** As inovações do modelo de negócio são baseadas em suposições, uma vez que, não se sabe qual vai ser o comportamento do cliente, como vai estar o ambiente competitivo ou quais serão as regulamentações do governo, ou seja, não é possível ter a certeza da direção ou o ritmo em que a sociedade digital se desenvolverá, portanto é sensato diversificar este esforço em várias vertentes.
- **Aversão ao risco cultural:** A economia digital está completamente exposta à competição global. Neste sentido, o risco do modelo de negócio é maior em países com

uma mentalidade mais conservadora, ao contrário do que acontece em países com uma mentalidade mais forte de “não tenho medo de falhar”, onde a empresa pode sair beneficiada com a competição global.

Para terminar, Vial (2019), apresenta um esquema (Figura 10), onde é possível resumir e perceber o que se sabe até hoje sobre transformação digital. A transformação digital é descrita como um processo em que as tecnologias digitais desempenham um papel central na criação, e no reforço das ruturas que ocorrem ao nível da sociedade e da indústria. As organizações usam as tecnologias digitais para alterar os caminhos em busca da criação de valor, na qual anteriormente estavam dependentes para se permanecerem competitivas. Por isso, devem implementar mudanças estruturais e superar barreiras que possam vir a dificultar os esforços da realização da transformação (inércia e resistência dos próprios colaboradores). Essas mudanças geram impactos positivos na organização e nos próprios indivíduos e sociedade, embora também possam estar associadas a resultados indesejáveis.

Figura 10: Construção do processo de transformação digital



Fonte: Vial, 2019

2.5.2 E-commerce

Num número cada vez maior de produtos, o mercado num cenário competitivo evoluiu de negócios predominantemente físicos para mercados eletrónicos (Varadarajan & Yadav, 2002). Nos presentes dias, fenómenos como o comércio eletrónico, dinheiro digital, e plataformas online dos bancos onde é possível realizar transações, são expressões de inovação, que transformaram por completo a sociedade, a nossa vida, e os negócios (ANACOM, 2004), permitindo uma maior transparência na informação, a possibilidade de podermos fazer comparações entre diversos produtos, e a redução da distância entre a empresa e o consumidor (Rita & Oliveira, 2006). Por ser um serviço baseado na internet, o crescimento do comércio eletrónico advém muito da qualidade e velocidade desta, e de um aumento dos utilizadores da internet (Drigas & Leliopoulos, 2013).

O *e-commerce* ou comércio eletrónico corresponde às transações comerciais, na qual as partes envolvidas interagem via eletrónica e não através de trocas ou contactos físicos. Ou seja, pode-se designar o *e-commerce*, como o processo no qual uma encomenda é realizada através da internet, ou outro tipo de meio eletrónico, havendo um compromisso para uma futura transação de fundos em troca de produtos ou serviços (ANACOM, 2004). Simplificando, o *e-commerce* assenta num conjunto de atividades de marketing, focado nas transações eletrónicas, com o objetivo de facilitar a compra e venda de bens e serviços, através de tecnologias e sistemas de informação (Rita & Oliveira, 2006). Por outro lado, Laudon e Traver (2014), remetem o comércio eletrónico para o uso da internet e aplicações para transacionar negócios, ou seja, transações comerciais realizadas digitalmente entre as organizações e indivíduos. O comércio eletrónico não se restringe apenas à compra de um produto ou serviço através da internet, inclui também plataformas de comunicação de informações antes da compra, durante e suporte pós-venda (Shaffiah *et al.*, 2019).

O comércio eletrónico é muitas vezes confundido com *e-business*, contudo este fenómeno refere-se a uma definição mais ampla de *e-commerce*, isto é, não é apenas a compra de bens serviços, mas também a ajuda aos clientes, colaboração com os parceiros de negócios, atividades de e-learning e realização de transações eletrónicas dentro da organização (Turban *et al.*, 2012). Portanto, o negócio eletrónico consiste numa otimização contínua das atividades da empresa por meio digital, que envolve para além da aquisição de clientes (Rita & Oliveira,

2006), tudo o que vai para além da atividade comercial, tais como, o marketing, os recursos humanos, a produção e as finanças da empresa (Shaffiah *et al.*, 2019).

O comércio eletrónico pode assumir diversas tipologias, dependendo do tipo de cliente a que estão dirigidos, o tipo de produto ou serviço transacionado, o setor de atividade, a tecnologia usada como suporte, os montantes das transações, entre outros. Os principais tipos de *e-commerce* são os seguintes (ANACOM, 2004):

- ***Business-to-business (B2B)***: Transações comerciais exclusivas entre uma empresa e outras organizações, excluindo o Estado (Chaffey, 2009).
- ***Consumer-to-consumer (C2C)***: Transações de informação ou financeiras entre consumidores que na maioria das vezes ocorre num site de negócios.
- ***Consumer-to-business (C2B)***: Os consumidores abordam as empresas com uma oferta de produtos e serviços que podem ou não ser pagos (Nemat, 2001).
- ***Business-to-consumer (B2C)***: refere-se às transações comerciais entre uma organização e consumidores finais, ou seja, as empresas vendem os seus produtos e serviços a particulares (Chaffey, 2009).

O quadro-resumo abaixo, fornece outros modelos adicionais de comércio eletrónico, incluindo o Estado, que está representado como *Government* (Chaffey, 2009).

Figura 11: Tipos de transações no e-commerce

	Consumer	Business	Government
Consumer	Consumer-to-Consumer (C2C) Ex: Ebay, Olx	Business-to-Consumer (B2C) Ex: Amazon, Worten	Government-to-Consumer (G2C) Ex: serviços do governo local, receita interna
Business	Consumer-to-Business (C2B) Ex: Feedback do consumidor	Business-to-Business (B2B) Ex: B2B Marketplaces: EC21, Portais privados de e-business	Government-to-Business (G2B) Ex: Impostos, Regulações Legais
Government	Consumer-to-Government (C2G) Ex: Feedback para o governo através grupos de pressão ou sites	Business-to-Government (B2G): Feedback para empresas governamentais não-governamentais	Government-to-Government (G2G) Ex: Serviços intergovernamentais e trocas de informação

Fonte: Chaffey, 2009 (Adaptado)

Focando mais no subconjunto de *e-commerce* business-to-consumer (B2C) em específico, por ser o mais enquadrado com o tema do projeto de mestrado, este permite às empresas comercializar os seus produtos e serviços online, conseguindo alcançar um público em maior escala com melhor acessibilidade, devido à facilidade de anunciar os seus produtos (Ratnasingman, 2008). Desta maneira, as empresas conseguem expandir o seu mercado permitindo não só localizar clientes de forma rápida, fácil e económica, como também encontrar melhores fornecedores e parceiros de negócios mais adequados, tanto a nível nacional como internacional (Huseynov & Yildirim, 2019).

O comércio eletrónico entre as empresas e os consumidores tem ganho uma maior importância em muitos países, seja em mercados já bastantes desenvolvidos ou emergentes. Estas iniciativas online têm tido bastante presença em inúmeros setores (Mangiaracina *et al.*, 2019), mas por outro lado, fornece às empresas uma presença global e permite que adquiram clientes de forma rápida sem desperdiçar muitos recursos. Apesar disso, o número de concorrentes aumenta, e como resultado a probabilidade de reter clientes a longo prazo é menor em ambientes de comércio eletrónico (Vatanasombut & Stylianou, 2004).

Além disso, como a plataforma está inserida na internet, fornece às empresas uma grande ajuda para gerir o relacionamento com os seus clientes, visto que estes, são cada vez mais exigentes e as empresas de comércio eletrónico B2C têm de acompanhar as mudanças das necessidades dos clientes, mantendo uma vantagem competitiva. Na ótica do consumidor, os negócios de *e-commerce* permitem-lhes ter uma maior interatividade, um maior controlo, uma redução dos custos de pesquisa e para novos clientes que usam o site da empresa B2C, estes experimentam um relacionamento positivo com a organização. O segredo está na componente relacional da comunicação e nas experiências que os consumidores têm com as empresas, na medida em que esta satisfaz a curva de aprendizagem dos clientes ao usar a plataforma online (Ratnasingman, 2008). Noutro sentido, permite aumentar a produtividade dos clientes, visto que podem realizar transações de forma rápida, convenientes e transparentes em preços, com ofertas de empresas de toda a parte, alcançando produtos e serviços que não estão disponíveis nas suas áreas de residência (Huseynov & Yildirim, 2019).

Para isso, as empresas devem gastar recursos para haver uma maior eficiência no atendimento aos clientes, devido aos efeitos das curvas de experiência e assim conseguir retê-los. Uma das maneiras de fazer isso, passa por criar um sentimento de segurança na utilização das plataformas, ao garantir que os utilizadores sintam que o site é um local seguro, onde podem envolver-se numa troca de relacionamentos e perceber que apesar da ausência de contacto pessoal podem-se sentir confiantes em fornecer informações pessoais e financeiras de modo a realizarem as suas compras através do *e-commerce* (Vatanasombut & Stylianou, 2004). Um dos grandes problemas atuais que afetam o comércio eletrónica incluem fraude. Isso resultou numa mudança das formas de pagamentos, passando a haver uma maior exigência em pagamentos feitos apenas quando o produto for entregue, em vez de transferências online ou com cartão de crédito (Shaffiah *et al.*, 2019).

Outra maneira de reter consumidores está relacionado com o sentimento de compromisso com a organização. Significa que, utilizadores comprometidos continuaram a usar o serviço online e dificilmente vão mudar para outro. Se o cliente presenciar uma experiência de desconfiança o mais provável é parar de usar o serviço independentemente do seu compromisso. Além de tudo isto, a empresa deve manter uma reputação e qualidade nos serviços apresentados fisicamente caso os tenha, porque muitas das vezes a reputação de uma empresa advém de fatores *offline* e só assim consegue ter repercussão para o serviço online (Vatanasombut & Stylianou, 2004), ainda mais, quando os clientes que usam a plataforma online são muito mais

exigentes em termos do nível de serviço. Deste modo, as empresas têm de ter atenção ao desempenho dos prazos de entrega e devem ser capazes de entregar os produtos dentro do intervalo de tempo acordado (Mangiaracina *et al.*, 2019). Devido à existência cada vez maior de pedidos online num curto período, as atividades de logística da cadeia de abastecimento têm de ser eficazes de modo a cumprir o estabelecido e fazer face as expectativas dos clientes nas suas compras online (Moons *et al.*, 2019).

De modo a finalizar, este sistema também é usado como suporte a uma gama ampla de funcionalidades, incluindo pedidos de compras permanentes, fornecimento de produtos *just-in-time*, faturas, pagamentos e em último caso o desempenho económico da empresa. Neste sentido, é essencial que as empresas ofereçam promoções online bastante atraentes com produtos e serviços de alta qualidade, com o principal objetivo de converter potenciais clientes em clientes reais. (Ratnasingman, 2008).

2.5.3 Marketplace

O marketplace é uma plataforma online, onde o proprietário do site permite que outros vendedores de terceiros comercializem na sua plataforma e faturem diretamente ao cliente. Muitas vezes o proprietário do site de Marketplace não tem inventário, nem é ele que fatura ao cliente. Tornando o conceito o mais simples possível, é uma plataforma eletrónica para vendedores e consumidores. Este conceito diferencia-se do comércio eletrónico na medida em que, o *e-commerce*, é uma loja de carácter online de uma marca ou mais marcas, onde uma marca em específico vende os seus próprios produtos no seu site, e neste caso, o inventário pertence ao dono do site. Além disso, ele fatura ao cliente e paga os impostos sobre o valor. Adicionalmente, não existe a possibilidade de se registar como vendedor, ao contrário do que acontece no marketplace (Guicheron, 2018). Vender produtos através do marketplace permite expandir o mercado de consumidores disponíveis para um vendedor, contudo isto terá algumas despesas para os mesmos, como por exemplo, uma taxa fixa de participação na plataforma, ou requisito de partilha de receita (Ryan *et al.*, 2012).

Na maior parte dos casos, os vendedores nos mercados online usam diversas ferramentas tais como, sistemas de reputação online, garantia de devolução do dinheiro, e certificação de terceiros ou selos de garantias, como forma de mostrar a qualidade. Estes mecanismos que mostram garantias e qualidade na avaliação do vendedor, facilitam a construção de confiança, redução de riscos e incertezas para os consumidores, e diminuição da probabilidade de entrar em transações problemáticas com os vendedores, fazendo desta forma crescer cada vez mais o número de transações no mercado online. Além de aumentar a confiança do consumidor com o vendedor, estas ferramentas permitem aos vendedores diferenciarem-se entre si. Aqueles que são capazes de aproveitar estes mecanismos de forma a mostrar a sua qualidade, tendem-se a destacar e a obter melhores resultados (Wang *et al.*, 2018).

Quanto aos consumidores em mercados online, costumam enfrentar duas principais fontes de incerteza, a do produto e a do vendedor. A incerteza do produto surge quando o vendedor é incapaz de conseguir descrever perfeitamente o seu produto, ou quando não tem consciência sobre as condições reais do produto. No caso da incerteza do vendedor, ocorre quando atua de forma oportunista e o consumidor não tem capacidade para avaliar as características e oportunismo do vendedor. O mais provável nestas situações de incerteza é os consumidores não concluírem as suas transações (Wang *et al.*, 2018).

Nesta era digital, o papel de um site é de extrema importância para o sucesso dos negócios online, especialmente para os consumidores que visitam esses mesmo sites (Yunanto & Paizal, 2019). Como os mercados online são de natureza virtual, o design do website, desempenha um papel preponderante na informação que os clientes têm sobre o produto e o vendedor. Os sites constituem a exposição da loja para os seus utilizadores, onde a sua navegação assemelha-se ao andar numa loja examinando os produtos, e desta forma, o design do site desempenha uma função bastante relevante (Walia, 2013). A interação do cliente com o site da organização pode criar uma oportunidade de ter uma experiência positiva que mais tarde poderá originar um relacionamento de longo prazo (Yunanto & Paizal, 2019). Ao comprar online, os consumidores não têm a oportunidade de inspecionar fisicamente os produtos desejados, portanto, vão à procura de informações de qualidade para tomar as suas decisões na hora de adquirir o produto (Yang *et al.*, 2019).

Dessa forma, a confiança é um dos elementos mais importantes numa transação online. Para isso, existem duas fontes de confiança. A primeira passa pelo perfil de reputação do vendedor com base por exemplo, num mecanismo de *feedback*, isto é, uma avaliação pública do vendedor que estabelece a sua reputação para os consumidores. Este mecanismo de *feedback* é um elemento essencial na confiança online e é bastante utilizada no comércio online (Walia, 2013), uma vez que a classificação do vendedor (soma das pontuações do *feedback*) e os comentários de texto detalhados exibidos em cada item vendido pelo vendedor, são visualizados por cada cliente em potencial, ajudando-o a ganhar confiança do cliente e a reduzir o grau de seleção adversa no mercado online (Yang *et al.*, 2019). Estes comentários de texto têm como principal função, transmitir informações úteis e ricas sobre a reputação de transações passadas do vendedor, diminuindo a assimetria de informação e criando credibilidade para o mesmo atuar no mercado diferenciando-se dos outros concorrentes, principalmente quando os clientes efetuam operações com vendedores desconhecidos e sem marca (Pavlou & Dimoka, 2006).

A segunda fonte de confiança, relaciona-se com a idade do vendedor, ou seja, o tempo que está registado na plataforma. Estas fontes induzem confiança aos clientes em potencial, de que o vendedor irá concluir a transação do produto como prometido. Para além dos aspetos mais importantes do produto ou serviço, é preciso incluir serviços adicionais que o acompanham, como a questão da garantia e serviço pós-venda (Walia, 2013).

Para concluir, em mercados como o marketplace, um vendedor pode vender um produto que concorre diretamente com o produto vendido pelo dono do site, isto é, o retalhista. Este tipo de acordo pode ser considerado uma aliança de mercado, isto é, relações contratuais feitas por empresas que realizam atividades complementares, de forma a facilitar trocas de mercado. Contudo estas alianças podem não ser benéficas de igual forma para todos os parceiros. Aliás, o potencial para conflitos é bastante grande, dado que, os parceiros podem competir entre si em diversas linhas de produtos (Ryan *et al.*, 2012).

3. Metodologia

A investigação pode ser definida por um conjunto de processos sistemáticos, críticos e científicos, que são aplicados ao estudo de um determinado fenómeno (Sampieri *et al.*, 2014).

No que toca à metodologia, refere-se à apresentação das técnicas de pesquisa usadas para o desenvolvimento da investigação e as ferramentas utilizadas para a recolha de informação, bem como os processos de análise e tratamento dos resultados obtidos. A metodologia de uma investigação é um instrumento na qual, torna o estudo de um problema possível de ser realizado, de modo a se cumprirem os objetivos propostos. Em situações onde aparenta haver estratégias metodológicas inconsistentes, existe uma forte possibilidade de enviesamento da credibilidade de um trabalho científico, e desta maneira, colocar em causa, qualquer conclusão dessa mesma investigação. Em qualquer trabalho de pesquisa deve estar de forma bem detalhada e explícita, todos os métodos que vão ser aplicados. Assim sendo, este capítulo, vai servir para se explicar todos os métodos que foram empregados, assim como a justificação para a sua escolha.

Quanto à atual investigação, caracteriza-se por uma pesquisa que tem como objetivo fornecer conhecimento sobre um determinado tema, neste caso a estratégia de crescimento da Worten. A problemática envolvida está relacionada com a aposta numa nova plataforma digital – o marketplace, passando por perceber se a decisão de reestruturar os mercados a explorar por parte da empresa, através desta nova ferramenta, foi uma decisão viável ou se vai comprometer o futuro próximo, na qual atualmente a empresa já é líder de mercado.

Ao longo do tempo, existiram diversas correntes de pensamento, contudo, desde o século passado, estas foram agregadas em duas abordagens – qualitativa e quantitativa. Tanto uma como a outra, utilizam processos cuidadosos, metódicos e científicos, no esforço de criação conhecimento (Sampieri *et al.*, 2014). Quanto à abordagem utilizada nesta investigação, passou pela utilização de métodos qualitativos, visto ser uma pesquisa qualitativa, uma vez que, o objetivo do estudo é perceber o porquê de determinados comportamentos e ter uma ideia próxima da realidade, tendo em conta os factos que são observáveis. Os métodos qualitativos são usados neste trabalho, tendo em conta que a investigação está preocupada em perceber principalmente todo o processo, e só posteriormente os resultados que decorrem.

Relativamente á recolha de informação, foram escolhidas algumas pessoas consideradas especialistas que estivessem por dentro de todo o processo de criação e desenvolvimento do Marketplace da Worten, de forma a ser possível originar conhecimento sobre o tema. Neste caso, foram escolhidos, o chefe de operações da Worten (Mário Pereira), uma vez que a ideia de criar um marketplace para a Worten partiu do mesmo, e também a diretora do Marketplace (Rita Sousa Marques). Na aceitação das entrevistas, apenas o chefe de operações da Worten teve disponibilidade para a fazer, na qual se procurou realizar uma entrevista semiestruturada, sendo desenvolvida com base em algumas questões previamente definidas, mas o entrevistado teve a possibilidade de se adaptar e desenvolver-se sem nenhuma restrição, permitindo que a conversa fluísse de forma natural. Portanto, ainda que as perguntas tivessem sido pensadas previamente, muitas delas criaram-se à medida que a entrevista se desenrolava, dando a oportunidade ao entrevistado de aprofundar assuntos subjacentes (Werr & Styhre, 2002).

O tipo de entrevista escolhido veio a verificar-se uma excelente opção, visto que se tornou numa entrevista com baixa formalização, e uma grande flexibilidade, permitindo desta forma, existir um diálogo mais rico, o que levou a uma recolha de alguns dados que mais tarde vieram a verificar-se fundamentais para a investigação. Isto só foi possível, porque a conversação foi surgindo de forma espontânea, e não só através das respostas às perguntas previamente definidas, salientando que não se recorreu a uma recolha de dados quantificados e comparáveis, e sendo assim não houve a necessidade de utilizar determinados critérios que poderiam eventualmente prejudicar o rigor da investigação (Vilelas, 2009).

Adicionalmente, também foram utilizados dados provenientes de uma conferência realizada sobre o tema em questão, na qual a mesma se debruçou sobre os motivos da implementação da plataforma digital e como seria o futuro da empresa daí adiante (Worten Annual Meeting 2018: Marketplace & Brand Growth). Toda a informação retirada da conferência estava na sua forma original, sem interpretação por parte de outros autores. Nesta mesma conferência, estavam presentes duas especialistas sobre o tema, a diretora do *e-commerce* da Worten (Joana Pina Pereira), e também a diretora de Marketing da Worten (Inês Drummond Borges).

Posteriormente, e continuando assente na recolha de informação através de fontes primárias, considerou-se importante ter a perceção da opinião dos consumidores desta mesma empresa, para isso, procedeu-se á aplicação de um questionário com perguntas fechadas, tendo em vista, obter respostas focadas subjacentes à investigação, mais propriamente de escolha múltipla, de

forma a avaliar-se a opinião/escolha perante uma determinada situação. Este questionário teve como objetivo, entender as escolhas dos consumidores perante diversas hipóteses, mais propriamente entre escolher comprar produtos à própria empresa, ou através da nova plataforma digital.

No que diz respeito à amostra do questionário, definiu-se que os participantes deviam pertencer a uma certa faixa etária (jovem-adultos), de forma a que, a amostra fosse representativa deste mesmo universo, já que é nestas idades que existe mais probabilidade por parte dos consumidores em realizar compras online. Portanto, a técnica de amostragem utilizada passou por uma amostra não probabilística, ou seja, a recolha de dados é baseada em critérios previamente definidos, mais concretamente uma amostragem por julgamento. Nesta situação, a escolha dos inquiridos é realizada por julgamento do investigador, que procura indivíduos que possuem certas características, na qual se insiram nos critérios aceites para a sua amostra. Desta forma, a amostra por julgamento tem uma função exploratória, como uma pesquisa de opinião ou de mercado.

Para a realização do questionário, este foi colocado online, e foi partilhado através de mensagens de forma individual e presencialmente, sendo elaborado com recurso à ferramenta do *Google Forms* (Anexo A). Este foi enviado entre o mês fevereiro e início de março de 2020, e conseguiu-se obter 239 respostas, garantido que toda a informação recolhida seria tratada de forma anónima, usada apenas para o desenvolvimento da investigação. Para a sua análise, recorreu-se ao Excel, nomeadamente para a construção dos gráficos e optou-se por uma análise de estatística descritiva, de forma a ser possível descrever e resumir os dados e com isso formular conclusões relevantes.

Além das fontes primárias, também foram utilizadas fontes secundárias, em parte porque um dos especialistas (Rita Sousa Marques – Diretora do Marketplace), não pode realizar a sua entrevista de forma presencial, contudo, disponibilizou um relatório interno sobre o Marketplace, que foi o ponto de partida para conhecer e perceber o modelo que a empresa Worten utilizou na criação do seu Marketplace, mas também outros assuntos fundamentais, tais como o porquê da escolha das novas categorias a ser exploradas. De forma a ser possível caracterizar a empresa da Worten e a sua história, utilizou-se o seu website como fonte de informação, bem como diversos documentos sobre o funcionamento do marketplace, acessíveis através da plataforma *Worten Academy*, uma vez que o investigador é colaborador na empresa

em estudo. Adicionalmente, recorreu-se a documentos oficiais da CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, de forma a perceber e evolução financeira da empresa com a entrada do marketplace para as suas contas.

De forma a sintetizar a metodologia utilizada, a primeira etapa de investigação passou pela pesquisa bibliográfica de assuntos inerentes ao tema principal e ao tratamento da respetiva informação. De seguida, passou-se do conteúdo teórico para o desenvolvimento da caracterização da empresa, da sua evolução da estratégia de crescimento, bem como a análise de todo o modelo de marketplace e compreensão das motivações da empresa na aposta nesta estratégia. No passo seguinte, elaborou-se o questionário, através da exemplificação de diversas situações da realidade. Na quarta etapa, procedeu-se à aplicação do questionário no público-alvo, de forma a recolher informação, que mais tarde, através da análise desses mesmos dados vai permitir retirar conclusões que vão servir para a criação de um mapa de posicionamento, que permite perceber como estão colocadas atualmente, as categorias de produto “tradicional” no marketplace. Por fim, de forma a entender se a estratégia de crescimento da Worten, através do marketplace, vai ter resultados positivos, analisar-se-á diversos relatórios de contas, com o intuito de perceber como estão os valores financeiros depois de implementando a nova plataforma.

4. Apresentação da Estratégia

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Worten foi inaugurada em Portugal no dia 12 de março de 1996, com a abertura da primeira loja situada em Chaves. Desde aí, têm sido inauguradas lojas com um mapa coerente, de acordo com a estratégia de expansão previamente definida. Em 2001, foi lançando a sua loja online em www.worten.pt.

Atualmente em Portugal, a Worten está presente em mais de 180 lojas, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira. No caso Espanhol, e com a aquisição das lojas pertencentes à *Boulangier*, a Worten iniciou a sua internacionalização com a abertura de nove lojas, tendo este número aumentado para cerca de 40 lojas, tornando-se numa marca ibérica.

A Worten é a responsável pela área do retalho de eletrónica do grupo Sonae, na qual através da marca Worten, disponibiliza uma diversificada gama de produtos nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento, e Worten Mobile (telecomunicações e móveis).

Além disso, a Worten oferece também diversos serviços, desde o aconselhamento especializado por parte de um colaborador de loja, até ao levantamento de encomendas no espaço *click & collect* e também garante um atendimento pós-venda realizados nos espaços Worten Resolve.

A estratégia de preços tem sido realizada numa vertente promocional, destacando-se nos últimos anos pela sua estratégia omnicanal, criando uma experiência para o consumidor igual, quer esteja a comprar através do site ou numa loja física, o que significa que, existe uma comunicação que atua de forma linear em todos os canais, sejam eles offline ou online, havendo uma preocupação cada vez maior por parte da Worten, em integrar o mundo físico com o mundo digital.

Desde 2016, a marca Worten, apresenta uma nova identidade trazendo um novo logótipo e redefinindo o seu slogan para “Worten sempre”, mostrando que um dos seus objetivos é manter uma relação com os seus consumidores e estar presente ao longo do tempo com os portugueses.

Figura 12: Logótipo da Worten



Fonte: Site oficial Worten.pt

4.2 Evolução para o Marketplace

No início da conferência anual realizada em 2018, que se debruçou sobre o tema do Marketplace e o crescimento da marca, Inês Drummond Borges, Diretora de Marketing da Worten, referiu *“Numa primeira fase, quando a marca foi lançada significava apenas uma coisa – eletrodomésticos. Desta maneira, foi possível conquistar este território de mercado na cabeça dos clientes. Passado algum tempo alargamos fronteiras e conquistámos outras áreas, passámos a significar também, na mente das pessoas – produtos de eletrónica. O ano de 2018, é mercado por um novo alargamento. O futuro será alargado, digital e maior”*.

Significa que, em 2018, a Worten pretendia expandir os seus horizontes. Como refere Ansoff (1957), uma empresa se quiser manter a sua posição, deve passar por um crescimento e mudanças contínuas, caso queira melhorar a sua posição a empresa deve crescer e mudar de forma mais rápida. Perante isto, a Worten tinha de decidir como queria alargar o seu futuro, tendo em conta que procurava um mercado maior e queria apostar cada vez mais no digital.

“Sabemos que cerca de 1/3 dos portugueses compram online, e que até 2025, esse número subirá para perto dos 60%. A Worten, enquanto líder de mercado está empenhada em facilitar esta evolução, acompanhando os seus clientes e parceiros, enquanto entra em novos territórios no retalho.” Mário Pereira, COO da Worten.

Portanto em 2018, a marca Worten pretendia transformar o seu negócio tradicional, num negócio moderno, para isso apostou num novo modelo de negócio digital – Marketplace. Este projeto consiste numa plataforma digital, onde a marca trabalha em parceria com empresas selecionadas (*sellers*), com o objetivo de expandir a sua atividade para novas áreas do retalho desde casa, decoração e descanso, bem como o reforço da gama disponível nas categorias de eletrónica, melhorar a relação de confiança com os seus clientes e fazer crescer a marca, mantendo os seus padrões de qualidade do serviço

Desta forma, a matriz de Ansoff (figura 13), é uma ferramenta que justifica em parte o porquê, da Worten ter escolhido este caminho na procura de desenvolver o seu crescimento e evoluir. Em primeiro, a penetração de mercado, uma vez que pretende reforçar a sua variedade de produtos atuais. Com isto, pretende melhorar o desempenho do negócio, aumentando o volume de vendas para os clientes atuais ou procurando novos clientes para os produtos existentes. Por outro lado, escolheu seguir um caminho mais exigente - a transformação digital, alterando em parte a maneira como a empresa funciona, uma vez que, através do marketplace a Worten vai explorar e aumentar a sua atividade para novos mercados nunca explorados pela empresa, de forma a utilizar a sua capacidade produtiva, na qual administração terá de aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas, devido à transição que está a existir para uma sociedade cada vez mais digital.

Figura 13: Matriz de crescimento de Ansoff

		Mercados	
		Existentes	Novos
Produtos	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento do mercado
	Novos	Desenvolvimento de produtos	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957)

A transformação digital foi o processo que a Worten escolheu para inovar e conseguir responder às constantes alterações das necessidades dos consumidores, com o objetivo de criar valor por via das tecnologias digitais, alcançando um melhor desempenho operacional, e desta maneira, tentar manter-se relevante no mercado. No entanto, este fenómeno é um investimento altamente complexo, que vai influenciar toda a organização e o seu futuro. Para isso, a empresa terá de ultrapassar um processo de várias etapas. O primeiro, é determinar as áreas preferidas a explorar, e de seguida selecionar uma série de oportunidades nessas áreas e submetê-las a uma avaliação, para mais tarde fazer uma seleção das áreas que vão participar na mudança.

Outro dos motivos que levou a empresa a esta aposta no marketplace através da transformação digital, está relacionado com os concorrentes online. *“Existe uma pressão cada vez maior dos pure players⁷, que estão a chegar aos nossos clientes cada vez mais de forma assertiva, com estruturas de custo muito leves, e por isso conseguem preços muito reduzido e muita gama de produto, que estão a causar pressão nas nossas margens. Neste sentido, a Worten vê-se obrigada a reforçar a proposta de valor no negócio principal (core), seja, alargando toda a sua gama, alinhando progressivamente preços, introduzindo serviços, mas também sair da sua zona de conforto, e ir avançando para novos territórios e novas categorias.”* Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrónico da Worten.

Esta pressão dos *pure players*, só é possível devido ao desenvolvimento da tecnologia digital e da globalização. Assim sendo, a Worten viu-se obrigada a colocar uma determinada pressão sobre si mesma, de forma a tornarem-se o mais digital possível antes que os seus concorrentes o fizessem, e por consequência, conseguirem sobreviver no mercado e alcançar benefícios competitivos. Esta opinião é partilhada por Mário Pereira, COO da Worten, referindo que este alargamento para novas categorias à disposição dos consumidores através de uma nova plataforma toda ela digital, foi motivado pela possível entrada da Amazon em Portugal, algo que já acontece no país vizinho, e por isso a Worten quis se antecipar no nosso país.

⁷ Empresas cujo modelo de negócio é exclusivamente online. Também pode significar "tudo online", ou seja, a empresa não tem qualquer tipo de estrutura física.

De entre as inúmeras opções possíveis para fazer a transição do modelo de negócio tradicional, para um modelo de negócio moderno, o marketplace foi o escolhido, por ser “*a forma mais rápida e leve do ponto de vista de capital e do investimento de fazer este caminho*” Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrônico da Worten. Além disso, “*o marketplace é a forma mais rápida, por alavancar nos principais assets (ativos). Em primeiro lugar a nossa marca. O tráfego que conseguimos gerar e gerir, tanto nas nossas lojas físicas, como na nossa loja online. Alavanca também no nosso know-how, enquanto retalhistas. E por fim, na relação que criamos com os nossos clientes, todos os dias, desde à 20 anos. Este modelo de negócio, acrescenta também os assets de empresas que são especialistas nestas áreas onde estamos a entrar, sejam elas totalmente novas para nós, ou nichos na eletrónica que não somos tão bons a trabalhar. Para além dos assets dessas empresas, também alavanca no seu know-how, aquilo que é realmente importante para poder vender um sofá ou uma lâmpada, só para dar um exemplo deste primeiro universo onde acabámos de entrar.*” Inês Drummond Borges, Diretora de Marketing da Worten.

Figura 14: Quatro principais ativos da Worten



Fonte: Worten Annual Meeting: Marketplace & Brand Growth (2018)

Neste modelo de Marketplace, os *sellers* colocam os seus produtos à venda no site Worten.pt e a Worten coloca a sua rede de lojas à disposição havendo uma complementaridade total entre o online e a rede de lojas de forma ajudar no processo de compra. A aposta na digitalização do serviço e na presença de lojas físicas, vai permitir soluções de entrega dos produtos adaptáveis às necessidades do consumidor. A entrega de produtos pode ficar encarregue aos parceiros, ou à própria Worten.

A escolha destes *sellers* vai ser realizada de acordo com, “*as categorias que necessitam de um pouco de mais atenção, seja porque vão beneficiar deste alargamento de gama, seja porque pensamos que a nossa marca tem um fit potencial. Vamos então à procura de vendedores, que são os tais parceiros, que têm catálogos muito relevantes, e é normal encontrar alguns vendedores que têm catálogos com mais de 50000 artigos numa única categoria especializada. São vendedores que também têm de ser competitivos, do ponto de vista do preço, visto que temos de estar a par com os melhores marketplacers, mas também que não descoram o cliente, ou seja, que são 5 estrelas, que conseguem sempre responder e entregar nos tempos que prometem. Finalmente estes parceiros vão passar por um processo on-boarding, como nós lhe chamamos, e integram então a nossa página web*” Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrónico da Worten. Já Mário Pereira, COO da Worten, acrescentou que “*os parceiros escolhidos numa fase inicial, serão parceiros que já têm um papel importante e já são conhecidos neste mundo digital*”

No modelo do marketplace existem dois grandes elementos, os *sellers* e a Worten. O papel dos *sellers*, é “*garantir um stock, e se está presente no site, é por que existe stock, vão também ser eles a definir um preço, e tem de estar a par com os melhores. Vão garantir também a entrega e as condições de entrega e garantem a faturação direta*”. No caso da Worten “*para além de termos definido o tabuleiro de jogo, que é onde estes vendedores podem jogar, vamos então gerar e gerir o nosso tráfego. Vamos nós assegurar os pagamentos, que é muito importante, porque na verdade, depois já repassamos o valor aos nossos vendedores, deduzido da nossa comissão. Mais importante que tudo, vamos obviamente manter a propriedade do nosso cliente, o cliente é e vai continuar a ser um cliente Worten*” Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrónico da Worten.

Este passo reforça também a estratégia da Worten, ao disponibilizar um *showroom*, nas lojas físicas, permitindo aos clientes experimentar alguns destes produtos. Nos dias de hoje, plataformas como o marketplace são cada vez mais comuns, contudo a Worten pretende diferenciar o seu conceito, ao integrar o seu marketplace na sua rede de lojas e permitir ao consumidor levantar os produtos no espaço *click & collect*.

Adicionalmente, os vendedores que detêm inventário podem desenvolver uma parceria e aceder à rede de lojas da Worten com o intuito de oferecer uma experiência melhor de compra, e um melhor serviço ao consumidor cada vez mais personalizado. O marketplace é um grande passo no que se refere a ser uma empresa digital, com lojas físicas e um toque humano, mas o mais importante é melhorar a experiência de compra dos clientes, tentando atender às necessidades futuras dos mesmos, em vez de responder às mudanças das suas necessidades. Isto pode ser realizado através de uma constante atualização digital dos produtos e assim a empresa consegue criar respostas as necessidades previstas dos clientes, ao invés de reagir às existentes. Significa que, para seguir esta metodologia a empresa tem de desenvolver oportunidades de negócio adicionais, e focar-se cada vez mais nos potenciais clientes, já que a transformação digital por via do marketplace permite atingir novos clientes e novos segmentos de mercado. Desta maneira, a Worten consegue ser competitiva numa sociedade cada vez mais digital.

Neste sentido o plano para o marketplace da Worten é *“ser o marketplace número 1 da Sonae, ser o marketplace número 1 em Portugal, e ser uma referência também no mercado ibérico e por aí além quem sabe”* Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrónico da Worten.

Figura 15: Worten, um novo marketplace



Fonte: Relatório e Contas '18 – Sonae

Este projeto de transformação digital, apoiado por um contexto macroeconómico positivo e com um potencial de crescimento, começou com 100 vendedores parceiros, e cerca de 100 mil novos produtos no website (SONAE, 2018). *“Começámos então por alargar progressivamente a nossa gama naquilo tudo o que é core. Avançámos já para uma primeira nova categoria que estamos a explorar com muito mais profundidade, à medida que vamos conseguindo que a nossa marca alargue, no fundo, vamos avançando para outras categorias, vamos avançar para puericultura, para toda a zona do bem-estar. Já também em parceria com muitas das nossas insígnias parceiras, aqui do grupo Sonae. E vamos alargando progressivamente para desporto*

e outdoor, vamos também para o território do jardim auto e muito mais que vem por aí” Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrónico da Worten. De salientar que, no final do primeiro ano o marketplace já contava com mais de 500 mil produtos e com o dobro de *sellers* (SONAE, 2018).

Figura 16: Novas categorias de produto a explorar



Fonte: Worten Annual Meeting: Marketplace & Brand Growth (2018)

Posto isto, e depois de se conseguir conceber uma plataforma técnica, escolher as áreas de mercado onde quer estar e escolher os vendedores, ao mesmo tempo que realizam o seu *on-boarding*, um dos grandes obstáculos que poderá surgir à empresa, passa por tentar conseguir arranjar espaço na mente dos consumidores, de forma a conseguir num futuro vender em todas estas novas categorias de produto.

“A parte que é difícil, é fazer com que o cliente nos considere quando quer comprar em todos estes universos. Para isso, temos de fazer muito mais do que ter bons produtos, bons preços, e fazer uma boa publicidade engraçada. Temos de conquistar espaço, quebrar barreiras na cabeça do cliente. É fundamental, nós conseguirmos oferecer uma experiência ao cliente que é verdadeiramente diferenciada. Isto é, que é simples, que é prática, em toda a jornada do cliente, desde a descoberta, à informação, ao detalhe, à conversa, à entrega e depois ao suporte que é data driven⁸, para que seja inteligente, para que tire o melhor partido de toda a informação que nós temos do cliente, de tudo o que conhecemos através do Worten Resolve, de todo o trabalho que é feito nas lojas, de diálogo e de aprofundar as necessidades do cliente. Portanto, esta experiência do consumidor, tem de ser muito mais abrangente agora, porque

⁸ Ter uma base sólida para tomar decisões, em vez de partir de suposições.

toca em todos estes universos, mas com a confiança de sempre. Ou seja, no dia a dia do site tem de ser fácil encontrar estes produtos, tem de ser fácil encontrar a informação que é importante para decidir comprar esses produtos, tem de ser fácil de decidir comprar esses produtos, de fazer a encomenda e de pagar. Ter um cross-selling relevante e pertinente obviamente ajuda. Nós precisamos de conquistar território na cabeça do consumidor, nós precisamos de fazer uma transformação da marca” Inês Drummond Borges, Diretora de Marketing da Worten.

Como a estratégia da Worten passa por apostar em novos mercados, mas reforçando ao mesmo tempo o seu *core* de produtos de eletrónica de consumo, um dos grandes problemas vai ser posicionar a marca na mente dos consumidores sem originar confusão para os clientes, ou seja, conquistar este novo espaço sem perder todo o território alcançado nos últimos anos. Quando se escolhe o universo de referência que se quer ligar a um produto tem de ser feito de forma muito clara. Caso haja, uma definição vaga, o mais provável é o consumidor não conseguir identificar o produto de forma simples e clara (Lindon *et al.*, 2004).

Por essa razão, *“nós pensámos muito nisto na equipa de marketing e comunicação, e há com certeza diversas maneiras de abordar este problema, e escolhemos uma. Escolhemos apresentar a evolução desta marca como algo natural. No fundo, escolhemos desenvolver a comunicação à volta de uma ideia de ponte entre o presente e o futuro. Portanto, quando desenhámos a forma de entrar em todas estas categorias, aquilo que foi o arranque de casa e decoração acabou por ser concretizado com esta frase – Worten.pt onde a decoração casa com a tecnologia”* Inês Drummond Borges, Diretora de Marketing da Worten.

De seguida, é importante analisar o lado dos colaboradores da empresa, para isso é necessário perceber qual vai ser o impacto de tudo isto no dia a dia daqueles que mais vão sentir esta mudança estratégica. Desta forma, *“é preciso que haja do lado do nosso call center, uma capacidade de apoiar estas compras, que outros marketplaces não fazem, nós vamos diferenciar-nos se fizermos um suporte ao cliente que é verdadeiramente abrangente, e portanto, os nossos colegas do call center, para além de ouvir os clientes, coisa que fazem sempre, têm que conseguir fazer pontes para estes vendedores, pontes que sejam eficazes, portanto são pontos que em vez de estarem a distância de uma chamada para um colega da estrutura central para resolver um problema, estão a distância de um processo um pouco mais complicado, para envolver estes parceiros apesar de tudo mais distantes. Finalmente, nas*

lojas, a vida das lojas vai ter de mudar. Os nossos vendedores vão ter que ser capazes de apresentar propostas ao cliente que são agora muito mais abrangentes, quer seja numa área tradicional da Worten, quer seja numa destas novas áreas, a nossa gama explodiu, isso tem que fazer parte do diálogo que se estabelece com os clientes. Portanto no dia a dia, vender, esclarecer dúvidas, ajudar na devolução de um produto, isto tem de fazer parte do essencial nas lojas, é uma enorme transformação” Inês Drummond Borges, Diretora de Marketing da Worten.

Com a integração do marketplace e a entrada de uma gama muito mais extensa de produtos fora das categorias tradicionais da Worten, os colaboradores vão ter de estar recetivos a ajudar os clientes nestas novas áreas, logo, os trabalhadores terão de assumir novas funções que não desempenhavam anteriormente. Além disso, para a Worten conseguir alterar e aumentar a sua proposta de valor usando esta plataforma digital, tem de combinar diversas variáveis como é o caso dos valores organizacionais, sendo necessário implementar uma cultura inovadora no seio da empresa, e uma mentalidade por parte dos trabalhadores cada vez mais digital. De forma a que esta transformação complexa, que atinge toda a organização funcione, a Worten além de ter de apoiar os colaboradores, vai ter de realizar mudanças nas operações do negócio *core*, visto que agora os vendedores podem também comercializar os mesmos produtos que a Worten já fazia, e também vai ter de modificar muitos processos, incluindo a estrutura organizacional da empresa.

Para finalizar, passado o primeiro ano, os planos para o futuro, passam por *“saber como é que isto vai evoluir, comprometermos a ir buscar 1 milhão de artigos, a crescer o nosso número de parceiros para 250”* Joana Pina Pereira, Diretora do comércio eletrónico da Worten. Além disso, vão ser *“implementados novos espaços físicos nas lojas, só com produtos marketplace”* Mário Pereira, COO da Worten. Por fim, numa visão de mais longo prazo, o grande objetivo da Worten é simples *“Se não se come, nós vendemos”* Inês Drummond Borges, Diretora de Marketing da Worten.

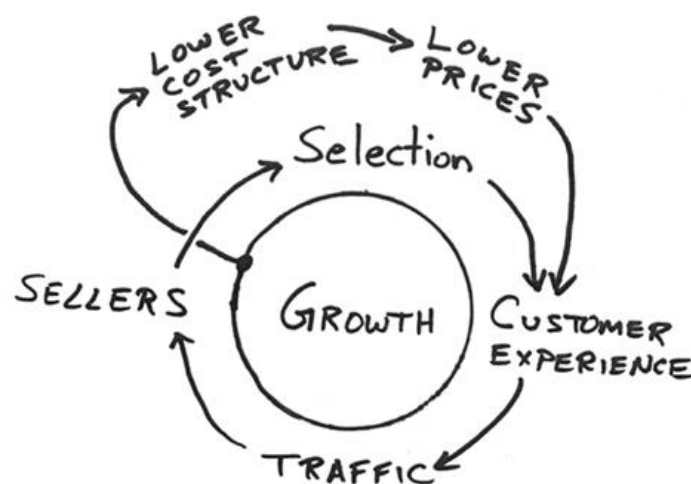
4.3 Análise do modelo de Marketplace

4.3.1 Modelo teórico

A tarefa seguinte, e depois de se investigar a estratégia de evolução da empresa, que passou pela aposta de um marketplace, é obrigatório entender qual foi o modelo que a Worten se basou para implementar o seu Marketplace.

O desenvolvimento do marketplace fundamentou-se num dos modelos com mais sucesso de sempre a nível mundial, a Amazon. Foi através do *The Bezos Napkin Diagram*, ou *Bezos flywheel*, ou ainda *The Virtuous Cycle*, que a Worten se apoiou para realizar o seu modelo de Marketplace⁹.

Figura 17: The Bezos Virtuous Cycle



Fonte: Bezos (2001)

No final do século XX, Jeff Bezos, tinha como ideia inicial para a Amazon, uma empresa que utilizava a Internet para oferecer aos clientes uma seleção maior de produtos a um preço mais baixo que os seus concorrentes. Maior seleção e menor preço são os princípios que originaram a obsessão pelo cliente da Amazon (Seely, 2016).

⁹ Retirado do *Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy*, fornecido pela Rita Sousa Marques, Diretora do Marketplace da Worten.

Estes princípios de oferecer uma maior seleção possível, por um menor preço possível, evoluíram para um modelo de negócio e mecanismo de crescimento - *the Amazon flywheel*. Em 2001, Bezos, desenhou na parte de trás de um guardanapo um dos modelos de negócio mais icônicos, que ilustrava a ideia de que o sucesso começa por uma experiência de consumidor fantástica, de forma a fazer crescer a empresa.

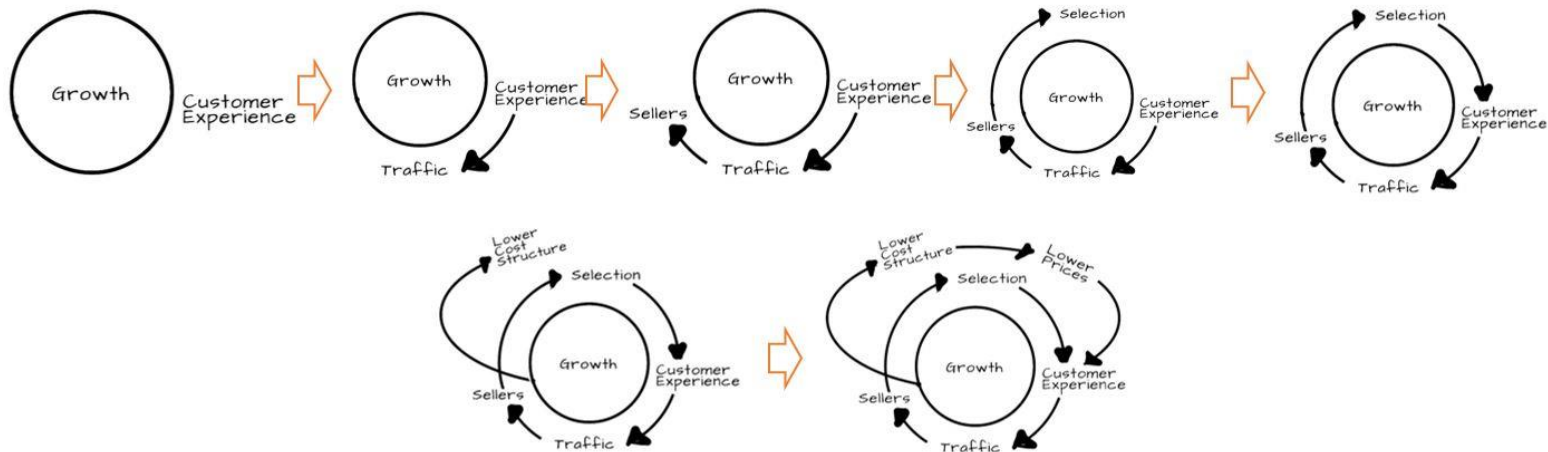
Uma ótima experiência de consumidor vai trazer um aumento do tráfego e atrairá muitos clientes, porque vão estar interessados nesta experiência de consumidor. Tendo este tráfego todo, a empresa pode vender os produtos para os seus clientes, ou então pode permitir que outros vendedores ofereçam os seus produtos através do site da empresa. Apesar de ser um passo bastante questionável, uma vez que a empresa está a oferecer parte do seu espaço a outros concorrentes que podem vender os seus produtos lado a lado.

A resposta passa por existir uma melhor experiência por parte do consumidor, porque vendedores trazem uma maior seleção, por exemplo, quando a empresa está sem stock, estes vendedores continuam a disponibilizar a sua oferta e acesso, e assim sendo completa o círculo virtuoso e uma melhor experiência de consumidor.

Se a empresa está a ter um crescimento, um dos benefícios passa pela redução dos custos da estrutura, e a medida que vai crescendo, a empresa vai alavancando as vendas, as infraestruturas logísticas e o próprio website e isso reduz o custo por unidade de tudo que a empresa faz, sendo possível desta maneira diminuir os preços e completando novamente outro círculo de excelente experiência para o consumidor ¹⁰.

¹⁰ Retirado de uma conferência na *Smithsonian Institution*, realizada por Jeff Wilke (*The meaning of the virtuous Cycle*)

Figura 18: Etapas do “Virtuous Cycle”



Fonte: Jeff Wilke

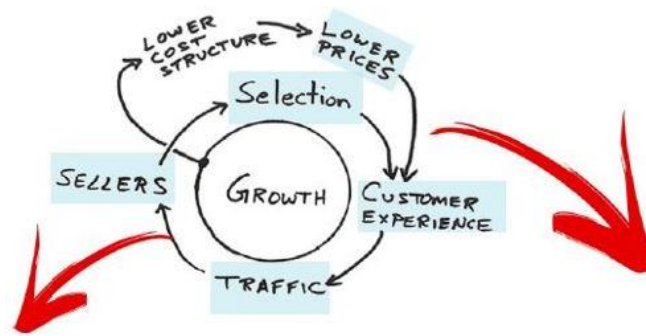
4.3.2 Modelo aplicado ao caso Worten

Nesta etapa, e depois de analisado o modelo teórico que a Worten utilizou para a implementação do marketplace, o objetivo é justificar o porque da escolha deste modelo, ou seja, ter uma visão geral do modelo de marketplace e que mudanças foram feitas de forma a ser aplicado no contexto da empresa Worten.

Na visão da Worten, o modelo de Jeff Bezos vai resultar no seu contexto caso consiga possibilitar uma proposta de valor sólido para dois conjuntos diferentes de consumidores – os vendedores e o cliente final. Contudo, o *core* do modelo deve passar pela obsessão pelo cliente final¹¹.

¹¹ Retirado do *Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy*, fornecido pela Rita Sousa Marques, Diretora do Marketplace da Worten.

Figura 19: Vendedores vs. Cliente Final



Vendedores

1. Tráfego (*Lead Generation*)
2. Economia (Honorários e Comissões)
3. Facilidade de uso e integração
4. Serviços de valor acrescentado

Cliente final

1. Grande variedade e seleção
2. Custo-benefício (Preço, Qualidade, Tempo de entrega)
3. Experiência do Consumidor (Utilização, Conveniência, Informação adequada)
4. Marca de confiança

Fonte: Rita Sousa Marques: *Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy*

Devido à procura cada vez maior de uma maior variedade e melhores preços, os consumidores portugueses estão a recorrer cada vez mais a compras online em sites internacionais. Neste sentido, para a Worten, além da obsessão com o cliente existem outros critérios fundamentais de sucesso, entre eles, a escolha/seleção alargada e preços competitivos baseados na rede internacional de vendedores.

De forma a entender melhor este fenómeno, é necessário fazer uma ponte para o contexto onde a empresa se insere, onde para além de Portugal, a empresa também tem lojas em Espanha:

- 22% dos portugueses que faz compras online, afirma que só faz compras em sites estrangeiros.
- 87% dos portugueses que faz compras online, afirmam fazer compras tanto em sites nacionais como internacionais.
- 40% da receita do comércio eletrónico de Espanha, provém de compras dos consumidores espanhóis em sites estrangeiros.

Num contexto internacional, a Amazon, o eBay, e o Alibaba foram os três principais sites usados por consumidores de todo o mundo, representando 65% das compras internacionais. Em Portugal, estes sites em conjunto com a Gearbest também estão entre os 50 sites mais visitados.

- Por dia, existem mais de 8 visualizações de páginas únicas, por visitantes portugueses nestes 4 sites de comércio eletrónico.
- Além destes sites, os consumidores portugueses gastam em média mais de 12 minutos por dia no Aliexpress.

Fundamentado por alguns estudos, na perspetiva da Worten isto acontece porque, para o consumidor o preço é o elemento principal a ter em conta:

- A procura por preços baixos e promoções foram as principais motivações mencionadas pelos consumidores portugueses para escolher fazer compras via online (Estudo realizado pelos CTT em 2016, onde quase 30% da amostra reconhece estas motivações).
- A principal razão para os consumidores portugueses comprarem em sites estrangeiros, passa pelo facto de o preço ser mais baixo nestes sites (Estudo feito pelo Paypal, onde 91% da amostra reconhece esta razão).

As 4 principais categorias de produtos compradas em sites estrangeiros foram:

1. Vestuário e Calçado (33%)
2. Eletrónicos de consumo (21%)
3. Livros, música, media (14%)
4. Saúde e Beleza (13%)

Além dos sites estrangeiros, a moda e eletrónicos de consumo também são as duas principais categorias de produto nas compras online em geral.

Depois de se perceber as motivações dos consumidores, que os levem a comprar em sites além-fronteiras, está na altura de identificar as razões que levaram esta empresa a apostar num marketplace baseado no modelo já mencionado. Uma das razões passa pelas economias de escala e a competição no mercado livre. Isto é, o marketplace é um modelo que tira efeitos positivos das economias de escala e da competição entre os inúmeros vendedores. Por isso, de forma a haver um desenvolvimento do negócio, o recrutamento de vendedores e a sua retenção é a agora uma das principais tarefas que deve ser realizada de forma constante.

No caso da Worten, a intenção é ter vendedores para além do foco nacional. A figura abaixo demonstra que à medida que aumentamos o número de vendedores, o volume bruto de mercadorias (GMV¹²) aumenta de forma proporcional.

Figura 20: Consequência do aumento de vendedores no volume bruto de mercadorias



Fonte: Rita Sousa Marques: Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy

Significa que, ao aumentar o número de vendedores na plataforma digital do marketplace, o volume de negócio também irá crescer pela via da competição entre estes *players*, cujo seu objetivo é ter o melhor preço do mercado, e para o cliente esta possibilidade de escolha entre diversos vendedores com preços competitivos origina um melhor nível de serviço.

Figura 21: Vendedores e volume de negócio



MORE COMPETITION = BETTER PRICES + BETTER SERVICE LEVELS = MORE BUSINESS

Fonte: Rita Sousa Marques: Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy

¹² valor total de vendas durante um determinado período. Calcula-se multiplicando o preço de venda cobrado ao cliente, pelo número de produtos vendidos.

De forma a verificar-se este acontecimento no mercado, de seguida encontram-se alguns exemplos de lojas com comércio eletrónico, que já têm diversos vendedores para um único artigo e como estes alteram o preço de forma a manterem-se competitivos:

- Amazon: tem em média 6 vendedores por produto e 4 mudanças de preço por vendedor, verificadas num único período durante 2 meses.
- Fnac: tem em média 11 vendedores por produtos e 5 mudanças de preço por vendedor verificadas num único período durante 2 meses.
- Cdiscount: tem em média 5 vendedores por produto e 7 mudanças de preço por vendedor verificadas num único período durante 2 meses.

Com base neste modelo de Jeff Bezos, o marketplace da Worten tem de ser suportado por um círculo virtuoso onde existem duas grandes partes que se devem complementar, na qual cada uma tem a sua respetiva função como mostra a figura seguinte. No caso dos vendedores, devem atuar como *pure players*, isto é, o seu negócio deve ser de carácter online, devem ter uma estrutura pequena, internalizar apenas competências críticas e não devem ter estruturas de suporte permanente. Já o papel da Worten passa pelo foco nas funções *core*, contudo deve estar atento a alguns pormenores, tais como, complementar as ineficiências dos vendedores com os clientes relacionadas com o serviço e deve estar atento a manter os custos baixos das cadeias de valor, a não ser para cumprir algum propósito. Neste sentido, o objetivo da Worten é ter margens esmagadas de forma a atrair vendedores, garantir preços mais baixos e ainda assim conseguir ser lucrativa.

Figura 22: Funções da Worten e dos Vendedores

	Operador do Marketplace (Worten)	Vendedores
<i>Leads</i> ¹³	Lead Generation (tráfego, marketing, <i>in-store push</i>)	
Catálogo	Definição do catálogo	Criação de produto
	Gestão do catálogo	Gestão da oferta
Pagamentos	Checkout e Verificação do pagamento	
	Controlo de fraudes	
<i>Fulfilment</i> (cumprimento)		Despacho e fatura do cliente
Pós-venda e atendimento ao cliente	Suporte ao cliente e vendedor; disputa de litígios	Responsabilidade de reembolsos, devoluções e custos de garantia

Fonte: Rita Sousa Marques: Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy

No caso da Worten, como operador do Marketplace deve ter diversas competências:

- **Capacidade para desenvolvimento do negócio:** Ter uma equipa de marketplace bastante dedicada, focada no recrutamento e gestão de vendedores com negócios fortes com capacidades linguísticas e com um passado digital já bastante forte, o que permite um recrutamento rápido e uma integração dos diferentes vendedores de diversos países na plataforma de forma fácil e acessível. Conhecimento aprofundado sobre o mercado online e as suas dinâmicas suportado por uma plataforma inovadora de tendências de produtos, de forma a antecipar áreas emergentes e assim fazer um recrutamento antecipado de vendedores para essas áreas e nas principais áreas do negócio, garantindo uma ampla gama de seleção de produtos relevantes e oferta de serviços associados.

¹³ início do interesse de um possível cliente num determinado produto ou serviço de uma empresa. As Leads, são contatos que demonstraram interesse por algum tipo de produto ou serviço.

- **Digitalmente experiente:** Capacidade de direcionar o tráfego com a otimização de mecanismos de pesquisa, desde ferramentas de pesquisa avançada, intuitiva, com recursos de classificação e campanhas online, através de uma base de tráfego já estabelecida. O site Worten.pt, é a loja de comércio eletrónico com melhor desempenho em Portugal, tendo uma média mensal de 2,5 milhões de utilizadores únicos e cerca de 4,5 milhões de visitas por mês, garantindo a melhor experiência para o consumidor, desde a utilização e desempenho até à confiança.

Figura 23: Usuários mensais únicos (milhares) a nível doméstico



Fonte: Rita Sousa Marques: Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy

- **Capacidade em tecnologias de informação:** Uma arquitetura robusta suportada por uma plataforma de marketplace de última geração (Mirakl¹⁴), que atende todas as necessidades dos vendedores e consumidores finais, uma equipa de *IT* interna, que garanta o desenvolvimento e integração do projeto que permita o crescimento rápido e robustez da plataforma.

Um operador de marketplace num mercado livre, que atua como promotor de um círculo virtuoso, como a confiança do cliente não se envolve nas operações dos vendedores, daí haver uma distinção de funções entre ambas as partes.

¹⁴ Mirakl é o fornecedor líder de soluções de marketplace. A plataforma Mirakl ajuda as empresas a entrarem no *e-commerce*.

4.3.3 Posicionamento do Marketplace para a Worten

No seguimento da análise das razões que motivaram a empresa a optar por um marketplace, falta explorar qual vai ser o aproveitamento desta nova ferramenta para a Worten. Neste caso, o marketplace Worten é um instrumento estratégico que visa:

- Reforçar o posicionamento especializado (trazendo produtos adicionais e inovadores) em categorias com alto potencial online e fazer crescer a afinidade da marca em setores, na qual a Worten possui uma menor participação no mercado *omnichannel*¹⁵.
- Reforçar a forte percepção de preço da Worten trazendo ofertas competitivas que vão providenciar um campo nivelado entre *pure players*.
- Alavancar e fortalecer a estratégica *omnichannel* gerando tráfego online adicional, mas também nas lojas físicas (principalmente no *click & collect* e o portfólio do marketplace através dos canais digitais das lojas).
- Ajudar a garantir a segunda posição a nível ibérico, acelerando as nossas vendas online e “internalizar” parte das compras feitas além-fronteiras.

Em suma, na ótica da Worten ao posicionar um marketplace como um grande investimento na sua estrutura na procura da transformação digital, este servirá para alavancar competências competitivas no mercado para a empresa. Além dos pontos referidos anteriormente, isto só será possível se:

- **Existir a maior escolha possível em marketplace:** tem de haver uma ambição em ter a maior variedade em Portugal nas categorias abordadas e explodir em artigos na Espanha em categorias que contribuem para a diferenciação e posicionamento da Worten como um *player* especializado. Esta ampla variedade será o fator principal para o envolvimento adicional de clientes e criação de um aumento de tráfego estimado em 20%.
- **Houver um verdadeiro marketplace *omnichannel*:** desde as visitas ao site até ao pedido e entrega, o consumidor poderá escolher o seu canal preferido (Em Espanha o foco será maior no online devido à menor cobertura em loja). Além do aumento tráfego, o marketplace alavancará o alcance das lojas através de ferramentas de vendas (*sales tool*, *displays* digitais do marketplace e *click & collect*).

¹⁵ estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre online e offline, aprimorando, assim, a experiência do cliente.

- **Passar a haver um atendimento ao cliente 360°:** Em linha com o posicionamento da Worten, isto é, proximidade com o cliente muitas vezes através do Worten Resolve, o marketplace vai fornecer um suporte ao cliente desde a pré-venda até ao pós-venda. Ainda mais, quando os vendedores também serão apoiados de perto, e os serviços de valor agregado estão projetados para complementar a atratividade do marketplace (vendedores *premium*: reparações e atendimento ao cliente tratados pela Worten, e com mais ofertas de marketing para estes), enquanto gerarem novas fontes de receita para a Worten.

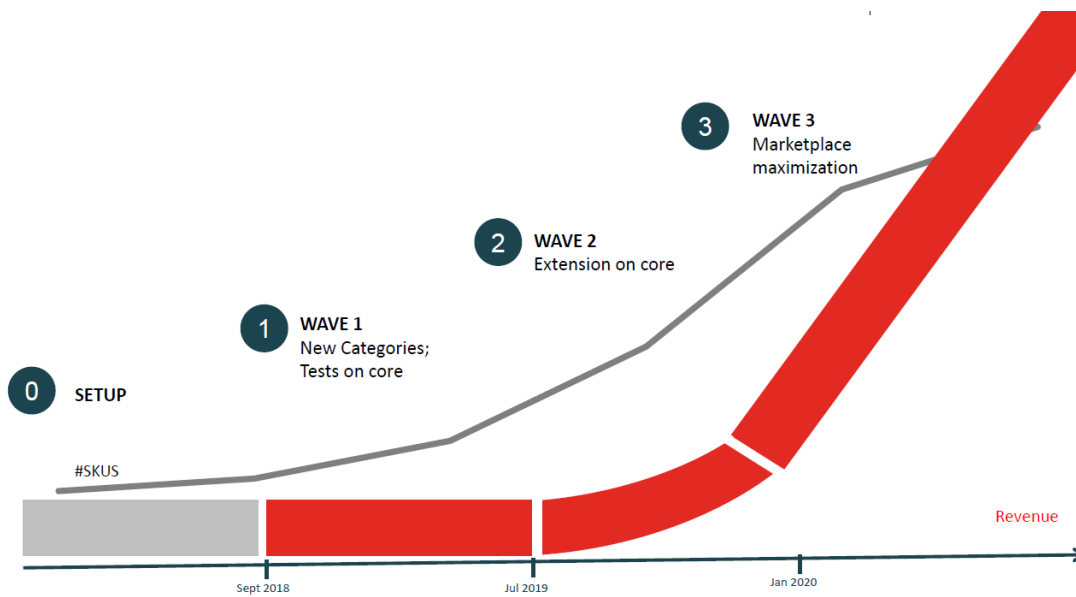
4.3.4 Lançamento do Marketplace

Percebendo-se como o posicionamento do marketplace vai alavancar a competitividade da Worten no mercado ibérico, também é importante compreender-se como vai ser lançado e apresentado ao mercado.

A estratégia de lançamento é ambiciosa, no entanto é cuidadosa. Como já foi referido, o marketplace foi lançado para o mercado em setembro de 2018 com cerca de 100 vendedores parceiros, e cerca de 100 mil novos Skus¹⁶. Esta foi a etapa 0, ou seja, a configuração inicial. Posteriormente, até meio de 2019, vão sendo introduzidos as novas categorias de produtos e até ao final de 2019, o objetivo foi alargar as categorias *core* com a introdução de vendedores para produtos já tradicionais da Worten. A partir de 2020, a empresa está na fase de maximizar o marketplace de forma a partir de agora começar a originar lucro.

¹⁶ Artigos/produtos

Figura 24: Estratégia de lançamento do Marketplace



Fonte: Rita Sousa Marques: Marketplace Model Overview, Portfolio and Launch Strategy

4.3.5 Portfólio do marketplace

Uma das etapas fundamentais para que o marketplace tenha o efeito desejado para a Worten, passa por identificar quais vão ser as categorias de produto a serem introduzidas. Na interpretação da empresa, o que faz mais sentido é haver um foco nas categorias com alto potencial de conversão online, afinidade com a marca, na qual a Worten não possua ou tenha uma menor participação de mercado.

A escolha das novas categorias ou categorias já exploradas, mas com associação limitada da marca ou alcance do produto, alinhadas com o novo foco da estratégia comercial da Worten para os próximos anos, baseou-se na combinação das seguintes variáveis:

- Vendas incrementais – potencial do mercado online.
- Afinidade com a marca avaliada pelos clientes da Worten.
- Necessidade de alta especialização e suporte na loja.
- Efeitos na criação de tráfego.

De forma a completar-se o estudo do modelo de marketplace adotado pela Worten, falta só identificar quais foram as novas categorias introduzidas baseadas nas variáveis mencionadas anteriormente, permitindo haver uma maior variedade de produtos a serem comercializados pela empresa.

Neste sentido, para a Worten as categorias com alta prioridade, que de certa forma exploram novos mercados e expandem ainda mais a presença da Worten, aumentado por consequência o seu número de vendas e o tráfego, estão apresentadas na figura abaixo ilustradas com alguns exemplos retirados do site.

Figura 25: Novas categorias de produtos



1. Bens domésticos e mobiliário



2. Escritório e artigos de papelaria



3. Equipamentos para a saúde e para Bebés



4. Brinquedos, Jogos e Passatempos



5. Jardim, ferramentas e bricolage



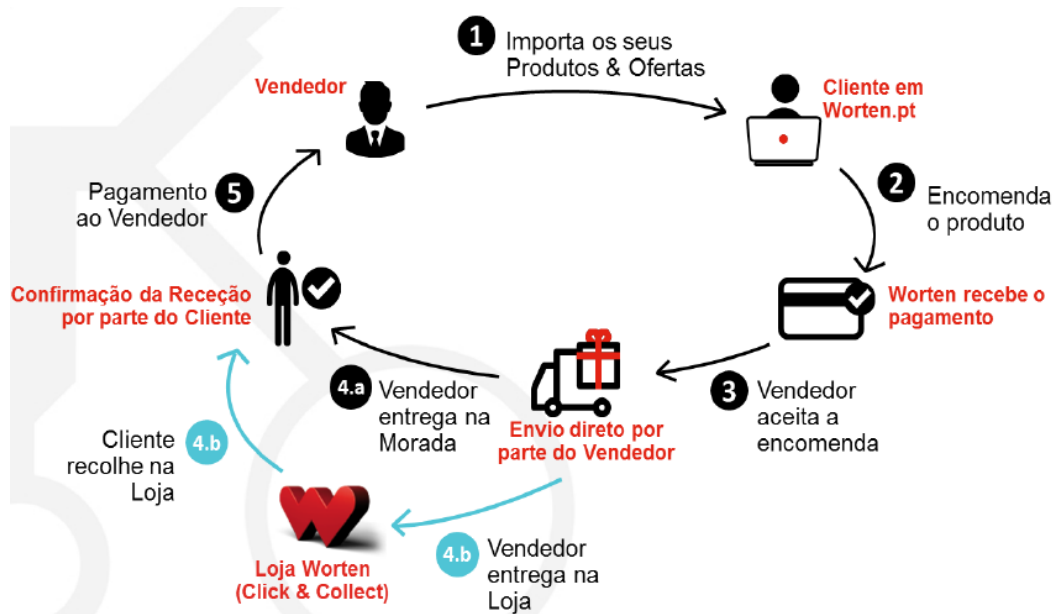
6. Viagens e bagagem

Fonte: Rita Sousa Marques: Marketplace *Model Overview, Portfolio and Launch Strategy* e Worten.pt

4.3.6 Funcionamento do Marketplace

Depois de se analisar o modelo utilizado pela empresa para implementar a sua nova plataforma digital, falta só entender-se como vai funcionar na prática, para a Worten e os seus consumidores. A figura seguinte ilustra de maneira resumida, quais são as etapas na qual todo o marketplace funciona e o que acontece quando um cliente faz uma encomenda através da plataforma.

Figura 26: Fluxo das encomendas Marketplace



Fonte: Worten Academy

Neste sentido, os vendedores parceiros (*sellers*) começam por importar os seus produtos para o site Worten.pt, onde podem vender produtos iguais aos da Worten. No caso das categorias “core” da empresa, serve para aumentar a competitividade e o posicionamento de especialista por parte da Worten. Contudo, também podem vender novos produtos que não existem no site, mediante das novas categorias definidas, e desta maneira podem aumentar as suas vendas, o tráfego online do site Worten, explorar outros mercados e outros benefícios já previamente referidos.

As ofertas dos vendedores vão então ficar visíveis no site, e estes parceiros em todas as suas ofertas devem fazer referência ao preço, ao custo de envio, o tempo estimado de entrega e condições de venda de cada vendedor. O cliente, caso pretenda adquirir um destes produtos deve fazê-lo via Worten.pt (posteriormente será possível fazer a encomenda na loja física também), e se tiver alguma questão poderá contactar o vendedor para esclarecer dúvidas sobre o produto e ofertas. Além disso, todos os vendedores têm a sua própria página no website, onde é possível consultar todos os detalhes, bem como a sua política de devolução, de forma a que o cliente se sinta seguro em comprar através do site.

De seguida, ao realizar o pagamento à Worten, visto que o processo é feito através do site da mesma ou mais tarde em loja, o cliente receberá um mail de confirmação da encomenda, na qual o vendedor terá de aceitar a encomenda feita pelo cliente, e caso seja aceite será notificado pelo mesmo. Nesta etapa, o cliente tem liberdade para escolher o local de entrega, seja numa loja Worten, no método de entrega *Click & collect* ou diretamente na morada do cliente. Os custos podem variar consoante o vendedor, o método escolhido e a zona geográfica, contudo podem ser consultados no detalhe de cada oferta na página do produto. Quanto ao embalamento e envio das encomendas é da total responsabilidade dos *sellers* do Marketplace, bem como as faturas, que devem ser enviadas junto com a encomenda. Aquando da chegada da encomenda ao destinatário, o cliente será notificado por SMS podendo proceder ao seu levantamento, e só nessa altura depois da confirmação, a Worten realiza o pagamento ao respetivo vendedor.

5. Análise dos Resultados

Nesta fase de discussão dos resultados, o objetivo não é mais perceber quais as motivações que levaram a Worten a integrar um marketplace na sua estrutura, mas sim entender-se, se esta decisão trouxe os resultados esperados para a empresa, ou se foi uma decisão que pode comprometer o futuro.

Para isso, realizou-se um questionário, onde o que fez mais sentido era perceber as opiniões dos consumidores em relação ao marketplace, ou seja, obter uma perspetiva do lado de fora da empresa pela primeira vez e também ter-se uma noção do impacto que teve o marketplace nas categorias de produto que já eram tradicionais para a Worten.

Por fim, e voltando a uma perspetiva interna, é necessário concluir-se que influência teve esta decisão estratégia nos resultados financeiros de empresa.

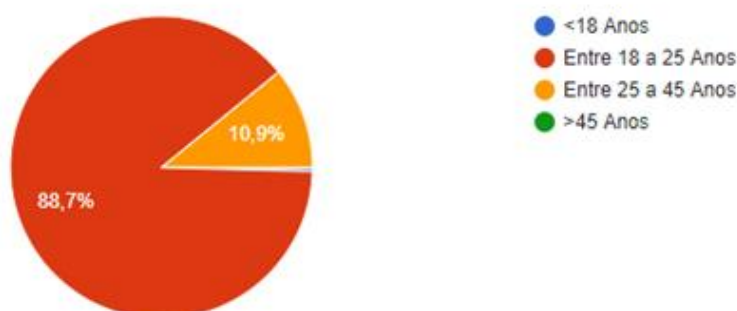
5.1 Caracterização da amostra

Esta etapa de investigação foi realizada toda no ano de 2020, tendo sido adiada o mais possível, uma vez que o marketplace é bastante recente, e desta maneira deixou-se passar mais algum tempo, a fim de obter resultados mais credíveis e com mais informações sobre o mesmo.

Em relação ao questionário, obteve-se 239 respostas, na qual 77,4% dos inquiridos é do sexo feminino, e os restantes 22,6% do sexo masculino. Em termos de faixas etárias, o objetivo era atingir um público-alvo de jovens-adultos e adultos até uma certa idade. As razões para estas preferências passam pelos inúmeros estudos feitos em Portugal, que concluem que são os jovens entre as 18 e 24 anos que mais realizam compras via internet, seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 34 anos, caindo gradualmente à medida que a idade avança. Neste sentido, como é possível observar-se pela figura seguinte, a maioria dos inquiridos (88,7%), está presente na faixa etária entre os 18 e 25 anos, seguindo-se a faixa etária entre os 26 anos e 45 anos (10,9%).

Figura 27: Caracterização etária da amostra

Idade

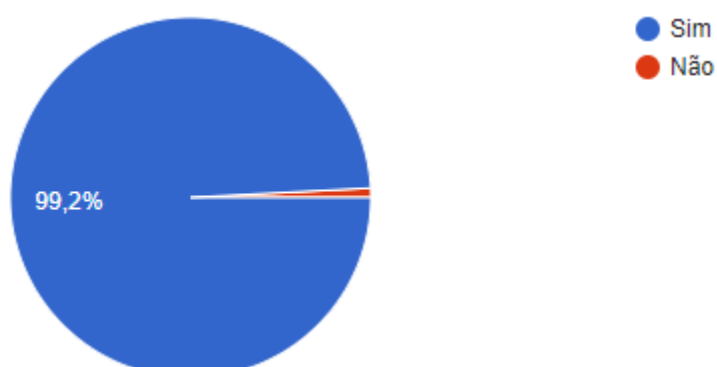


5.2 Preferências dos consumidores

Nesta parte, passou-se então a ter uma perspetiva externa sobre a empresa através das opiniões dos consumidores. Inicialmente, é necessário perceber-se que hábitos de compras online têm os inquiridos, e posteriormente entender as opiniões acerca do marketplace por parte dos clientes.

Através das frequências de resposta percebe-se que, quase na totalidade dos participantes (99,2%), já fez alguma compra nas lojas físicas da Worten, podendo desta maneira concluir-se que os inquiridos estão familiarizados com a empresa.

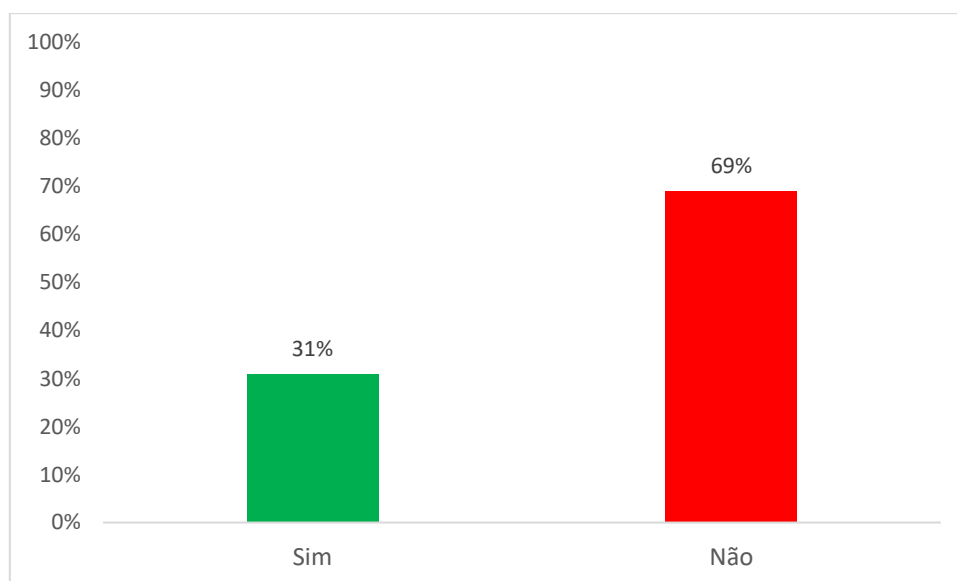
Figura 28: Alguma vez realizou uma compra numa loja física da Worten?



Apesar dos resultados mostrarem que os consumidores já fizeram pelo menos uma compra numa loja física da Worten, através do questionário verificou-se que cerca de 72% destes, nunca realizou uma compra online através do site, ou seja, apenas 28% da amostra já usou o site da Worten para realizar uma compra.

Relativamente ao estudo do marketplace, os resultados mostram que um pouco mais de metade da amostra (52,3%), sabe que a Worten comercializa produtos para além dos habituais, como por exemplo, produtos de agricultura, bricolage, mobiliário, etc. (Anexo B). Isto mostra que, passado um ano e meio da implementação do marketplace, quase metade dos consumidores ainda não têm ideia que a Worten está em novos mercados para além dos tradicionais eletrodomésticos, eletrónica de consumo e do entretenimento, e por consequência demonstra que o marketplace ainda não está presente na mente do cliente com mostra a figura abaixo.

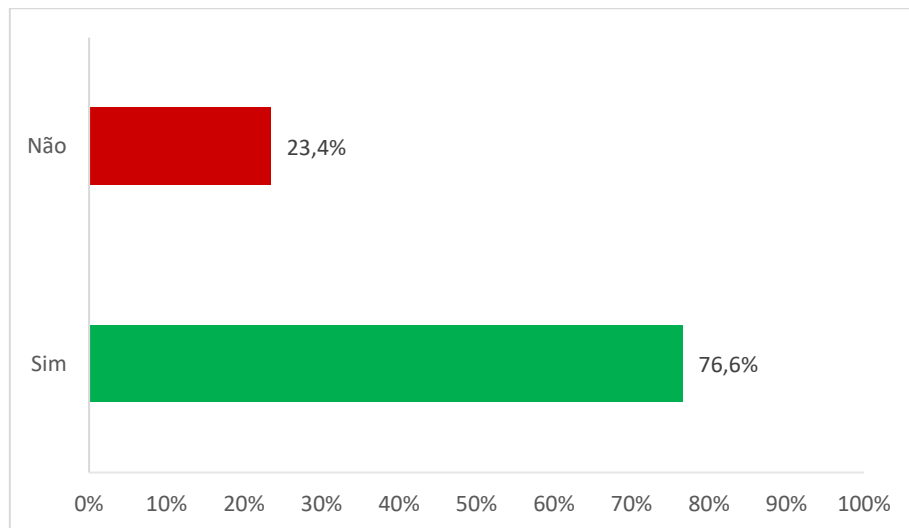
Figura 29: Tem conhecimento que a Worten realiza a venda desses tipos de produtos "não tradicionais" através de parceiros? (Por ex. lojas exclusivas online)



No que toca à confiança dos consumidores em relação a estes parceiros, na qual a maioria é desconhecido pelo público em geral, devido a estarem inseridos no site Worten, dá-lhes bastante mais credibilidade e desta maneira existe uma maior confiança e segurança dos

clientes para fazerem compras a estes como confirma a figura 30, mesmo que na maior parte dos casos, o cliente nunca tenha ouvido falar neles.

Figura 30: Se alguma vez tivesse de comprar um produto a um desses parceiros, mesmo sendo desconhecidos por si, por estarem inseridos no site da Worten dar-lhe-ia segurança para realizar a compra?



5.3 Produtos Worten vs. Produtos Marketplace

Na segunda parte do estudo, o propósito era comparar diversos produtos de diversas categorias tradicionais, que são comercializados tanto pela Worten como pelos parceiros, e neste sentido, visava-se entender que opção o consumidor escolhia, tendo em conta o preço e o prazo de entrega. No final, de forma a resumir os resultados, será realizado um mapa de posicionamento, que vai permitir perceber atualmente, quais são as melhores categorias para se comprar na Worten ou no marketplace, com base nas escolhas dos consumidores que tomaram a sua decisão tendo em conta o preço e o prazo de entrega dos produtos de cada categoria.

A escolha das categorias passou pelas que são consideradas “*core*” para a Worten, e o produto escolhido em cada categoria foi baseado num que demonstrasse de uma forma geral o que acontece em cada categoria de produto, tendo em conta os preços praticados pela Worten e no Marketplace.

Sendo assim, a primeira categoria estipulada foi “Pequenos Eletrodomésticos”, na qual o produto escolhido foi uma máquina de café, como se pode verificar na figura seguinte.

Figura 31: Preços e prazos de entregas praticados num pequeno eletrodoméstico

Worten

€429,99

✓ **Disponível** Entrega estimada em 1 a 2 dias úteis

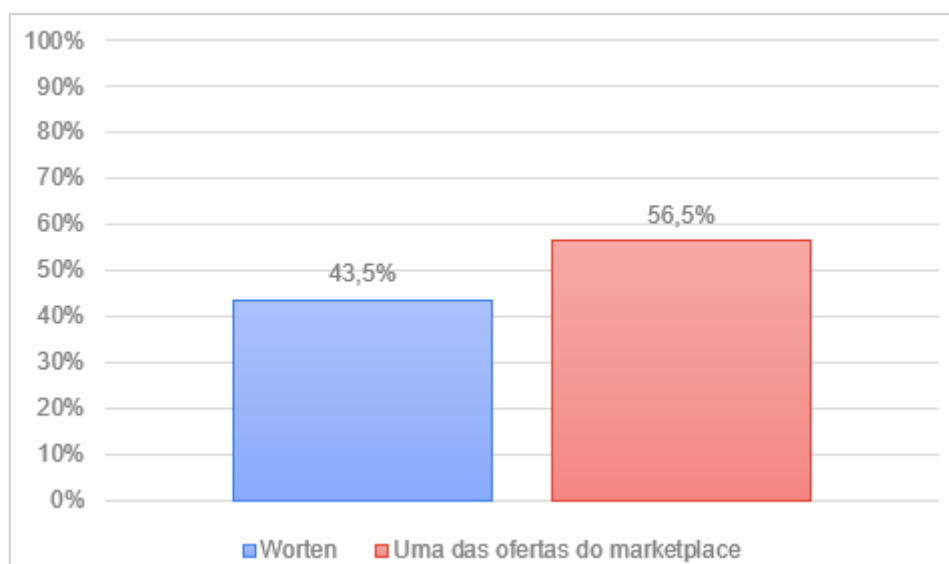
5 ofertas Marketplace

Nome do Produto	Preço	Prazo de Entrega	Portes
Castro Electrónica	€354,42	Entrega em 3 semanas	Portes desde: €0,00
PHENIX	€364,60	Entrega em 6 - 7 dias	Portes desde: €0,00
NETNBUY	€397,24	Entrega em 2 - 4 dias	Portes desde: €10,00

ADICIONAR AO CARRINHO

Nesta categoria de produto, como manifesta a imagem, percebe-se que a Worten pratica um preço superior do que qualquer uma das ofertas do marketplace, contudo os prazos de entrega no marketplace podem ser um pouco maiores. Verificando-se estes dois aspetos, os consumidores preferem uma das ofertas do marketplace, embora a diferença entre a Worten e o marketplace seja pouca.

Figura 32: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma máquina de café, que opção escolheria?



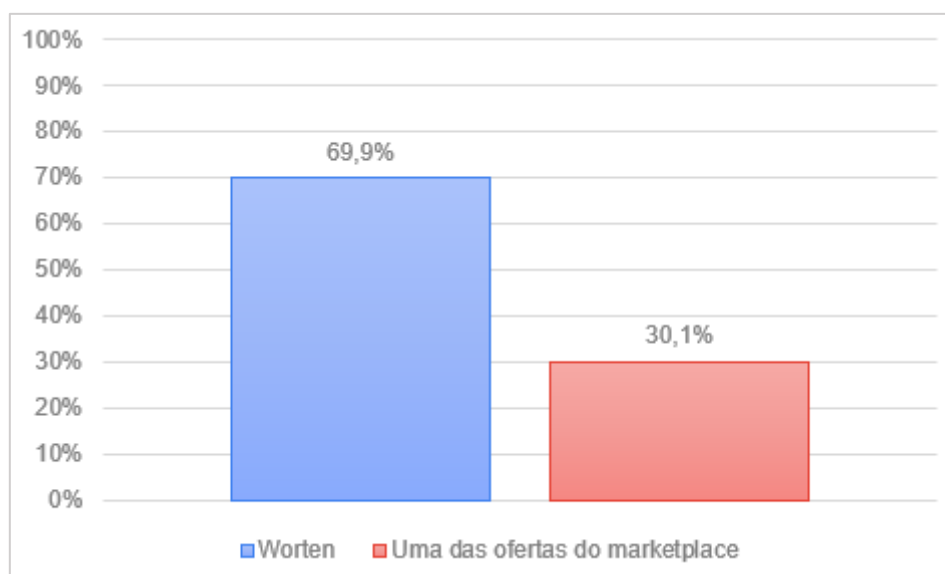
A segunda categoria escolhida foi “Tv, vídeo e Som”, e nesta primeira abordagem foi escolhida uma televisão, como se pode observar na figura 33.

Figura 33: Preços e prazos de entregas praticados numa televisão

Loja	Preço	Entrega	Portes
Worten	€649,99 (€799,99)	Entrega em 2 a 4 dias úteis	€5,99
Marketplace (KIBO)	€624,49	Entrega em 1 - 4 dias	Portes desde: €5,99
Marketplace (Xtremmedia)	€635,45	Entrega em 1 - 3 dias	Portes desde: €0,00
Marketplace (TiendaAzul)	€639,74 (€722,94)	Entrega em 10 - 13 dias	Portes desde: €0,00

Como demonstra a figura anterior, nesta categoria de produto, mais propriamente televisões, a Worten continua a praticar um preço mais alto do que qualquer oferta do marketplace, porém a diferença de preço é mínima. Relativamente ao prazo de entrega, na maioria dos casos é o mesmo, seja Worten ou Marketplace. Tendo isto em conta, e muito possivelmente devido à pouca diferença de preços, os consumidores escolheriam a opção da Worten, como mostra o gráfico de barras seguinte.

Figura 34: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma televisão, que opção escolheria?



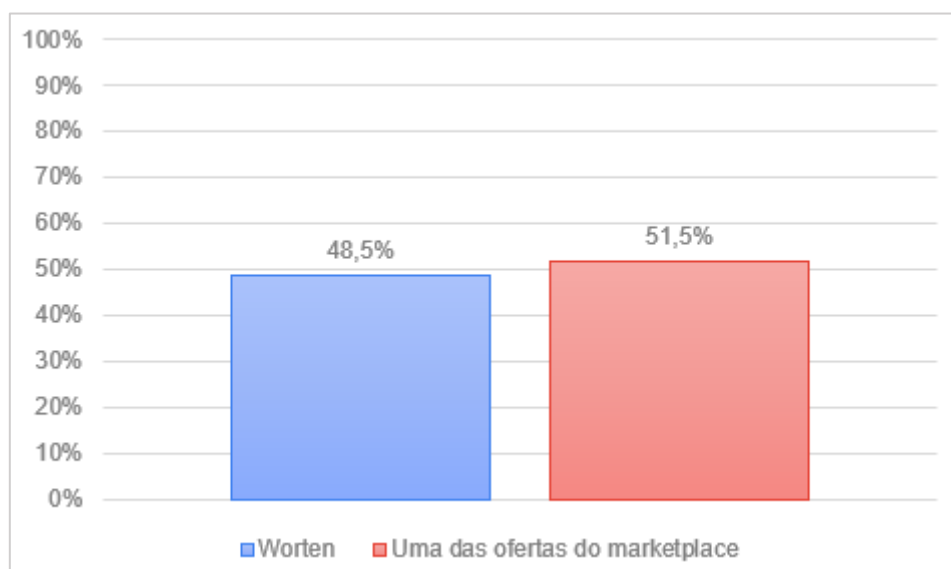
Passando agora para a categoria de “Telemóveis”, esta foi abordada tendo em conta duas perspetivas. A primeira passa por “Telemóveis e Smartphones Android”, como exemplificado na figura abaixo.

Figura 35: Preços e prazos de entregas praticados num Smartphone Android

The screenshot shows a smartphone listing with two offers. On the left, the 'Worten' offer is highlighted with a green box. It shows a price of €1029,00 crossed out and €879,99 in red. Below the price, it says 'Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis'. On the right, the '2 ofertas Marketplace' section is also highlighted with a green box. It lists two offers: 'Digi-e' with a price of €869,99 crossed out and €706,99 in red, and 'DB SHOP' with a price of €869,99 crossed out and €711,99 in red. Both marketplace offers have delivery times of 6-12 days and 6-11 days respectively. A red button 'ADICIONAR AO CARRINHO' is visible.

Neste exemplo, pode-se observar que o preço da oferta Worten, é bastante superior aos das ofertas do marketplace, no entanto o prazo de entrega é consideravelmente superior nas ofertas marketplace. Para os consumidores, o longo prazo de entrega pode-se tornar numa entrave à decisão de comprar a um dos parceiros marketplace, e por isso, mesmo com um preço substancialmente superior, a escolha dos consumidores está bastante equivalente, não havendo umas das ofertas que se destaque, como evidencia a figura 36.

Figura 36: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um smartphone Android, que opção escolheria?



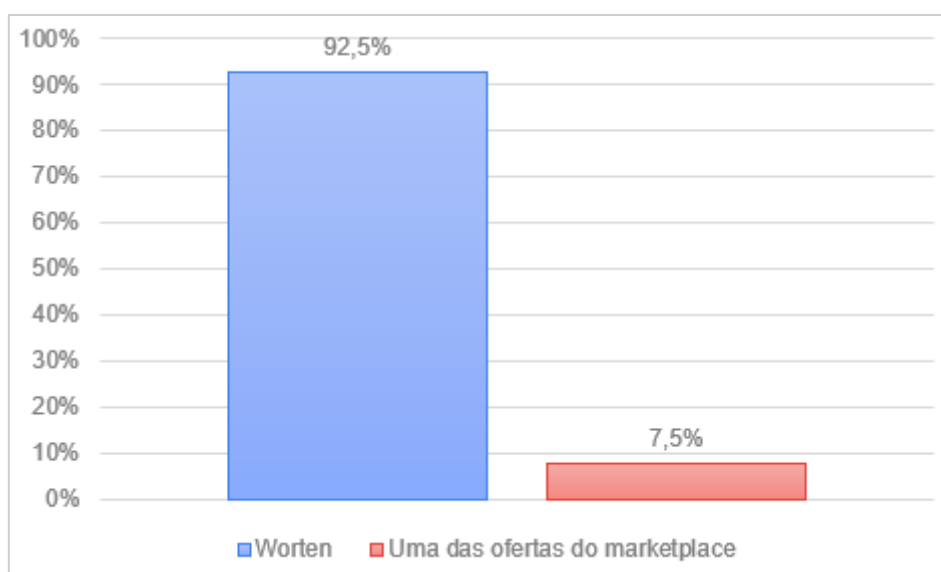
A segunda perspetiva da categoria “Telemóveis”, passa por analisar um exemplo de um Smartphone da Apple “iPhone”, demonstrado na imagem seguinte.

Figura 37: Preços e prazos de entregas praticados num iPhone



Neste cenário, a oferta da Worten tem um preço mais baixo do que qualquer oferta do Marketplace. Quanto ao prazo de entrega, é relativamente parecido em quase todas as hipóteses. Desta maneira, a preferência dos consumidores vai quase na totalidade para a escolha da Worten.

Figura 38: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um iPhone, que opção escolheria?



A categoria seguinte a ser analisada é a “Fotografia”, onde é exibido um exemplo do que acontece nesta categoria em geral, através de uma máquina fotográfica.

Figura 39: Preços e prazos de entregas praticados numa máquina fotográfica

Worten

€299,99
€249,99

Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

16 ofertas Marketplace

Digi-e
★★★★☆ (752 avaliações)
Entrega em 2 - 8 dias
Portes desde: €0,00
€271,40

Envio do Reino Unido, 6 a 10 dias úteis * Frete grátis, exceto área remota * Linha portuguesa disponível * Carregador original + adaptador, se necessário * 24 meses garantia pelo vendedor *

Pergunte ao vendedor

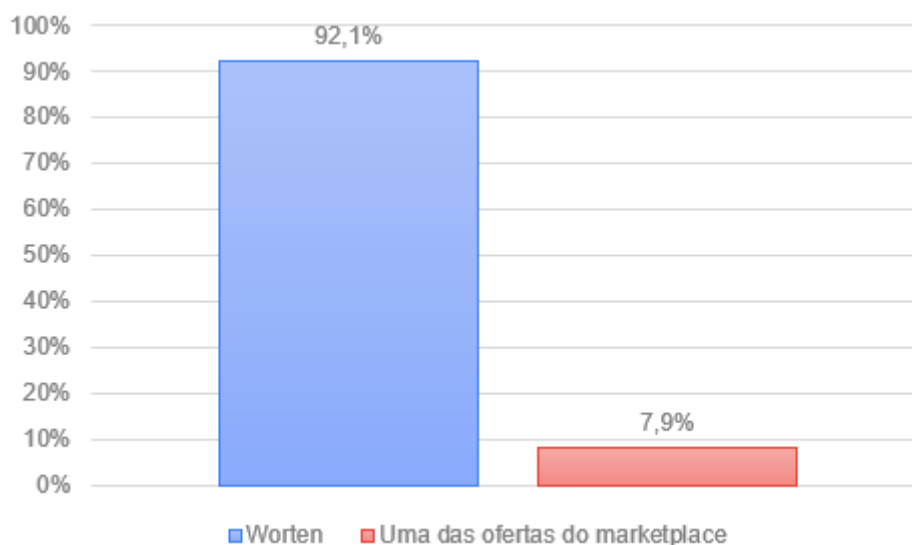
ADICIONAR AO CARRINHO

DB SHOP
★★★★☆ (510 avaliações)
Entrega em 5 - 10 dias
Portes desde: €0,00
€271,40

LojaWeb
★★★★☆ (176 avaliações)
Entrega em 3 - 10 dias
Portes desde: €7,00
€283,25

Neste caso, constata-se que tanto o preço como o prazo de entrega fornecido pela Worten, são mais baixos do que qualquer uma das ofertas dos parceiros do Marketplace. Desta forma, e como demonstra a o gráfico abaixo, a escolha dos consumidores é de modo geral, a opção vendida pela Worten.

Figura 40: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma máquina fotográfica, que opção escolheria?



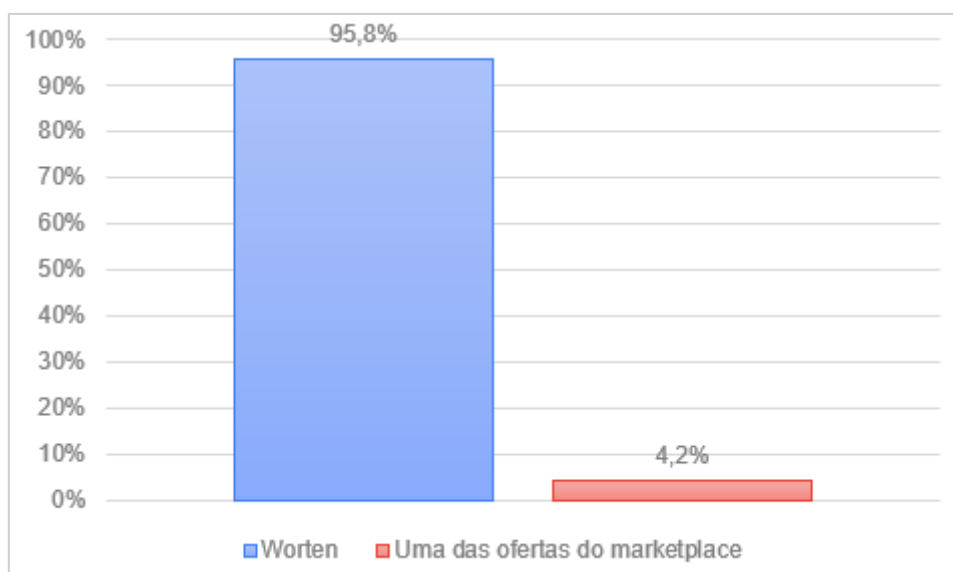
Na próxima categoria, é apresentado o que acontece na “Informática”, com o auxílio de um exemplo de um computador portátil.

Figura 41: Preços e prazos de entregas praticados num computador portátil



Nesta circunstância, apesar de os tempos de entregas na maioria dos casos ser bastante parecido, entre todas as hipóteses, seja Worten ou Marketplace, o mesmo não acontece no que se refere ao preço, sendo fácil de perceber que o preço da oferta Worten é significativamente mais baixo, comparando com o que acontece no Marketplace. Desta forma, e como comprova a figura seguinte, a opção Worten é a escolha de praticamente todos os consumidores.

Figura 42: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um computador portátil, que opção escolheria?



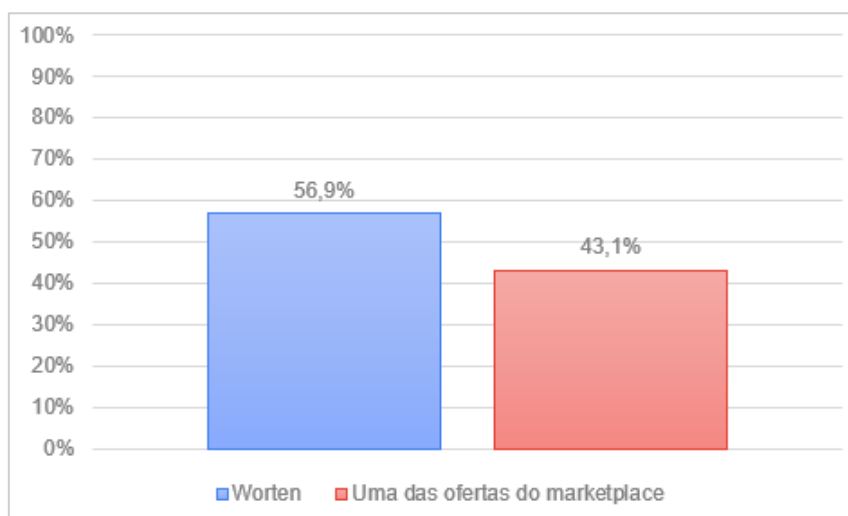
Passando agora para a parte do entretenimento, na categoria “Gaming”, é dado o exemplo de uma consola PlayStation 4.

Figura 43: Preços e prazos de entregas praticados numa consola PS4



Neste cenário, em relação ao preço pode-se observar que as ofertas do marketplace apresentam um valor mais baixo. Contudo, no que se refere aos prazos de entrega, estes variam dependendo da empresa parceira. A figura subsequente, revela que nesta situação as escolhas dos consumidores estão mais equilibradas, embora mesmo com um preço superior, a opção Worten supera-se à das ofertas do marketplace, em parte, porque a diferença de preços não é assim tão elevada se incluirmos os portes de envio, e mesmo no caso em que a diferença de preço possa ser maior, o prazo de entrega é mais do dobro do que acontece na Worten. No final de contas, quando o marketplace proporciona um preço inferior, a sua percentagem de escolha mesmo que inferior à da Worten, sobe consideravelmente, estando quase no mesmo patamar que a Worten.

Figura 44: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma consola PS4, que opção escolheria?



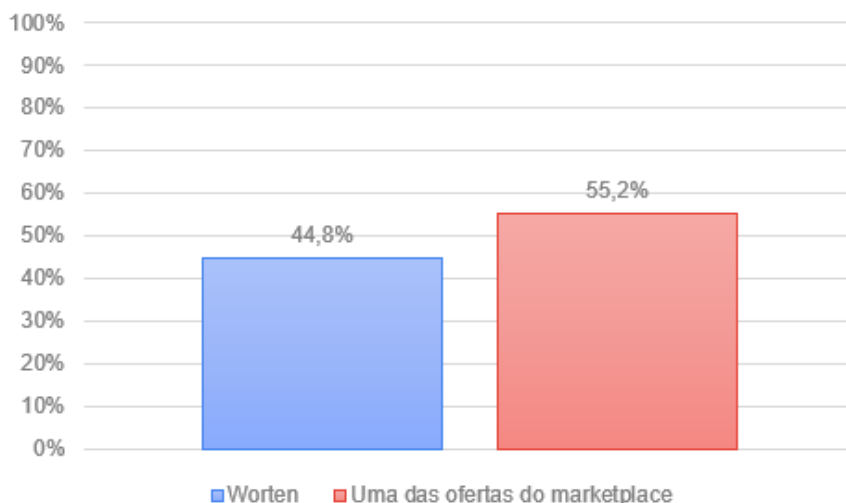
Num último caso, e voltando à categoria de “Tv, vídeo e Som”, uma vez que é uma categoria com uma extensão de produtos bastante alargada, nesta situação focou-se na parte do som, fornecido por um exemplo de um sistema de som (Colunas).

Figura 45: Preços e prazos de entregas praticados num sistema de som (Colunas)



No último exemplo a ser estudado, como corrobora a figura anterior, as ofertas do marketplace praticam preços bastante mais baixos do que acontece no caso da Worten mesmo incluindo os portes de envio. Em relação aos prazos de entrega, apesar de nalguns casos possa ser um pouco superior no caso das empresas do marketplace, de uma forma geral, são bastante semelhantes comparando com a opção da Worten. Para finalizar a análise, a figura 45, demonstra que as ofertas do marketplace são a preferência do consumidor, por pouca margem.

Figura 46: Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um sistema de som (colunas), que opção escolheria?



Isto sugere que, tal como referido no exemplo do sistema de som (Figura 45), quando as empresas do marketplace conseguem providenciar preços bastante competitivos, isto é, preços de forma geral mais baixos que os preços praticados pela Worten, a sua percentagem de escolha por parte dos consumidores, embora que na maioria dos casos inferior, torna-se bastante próxima da percentagem de escolha da Worten. Adicionalmente, quando estes parceiros, além de ter um preço muito inferior ao da Worten, e os seus prazos de entrega conseguem ser similares aos prazos da Worten, a sua percentagem de escolha dos consumidores passa a ser superior à da Worten, como demonstra o último exemplo que foi analisado.

Apesar de estas empresas parceiras do marketplace estarem inseridas no site Worten, o que lhes dá bastante mais credibilidade (figura 30), por mais esforço que haja por eles, uma vez que na maioria dos casos são desconhecidos pelos consumidores, a questão da confiança e segurança pesa muito na hora da decisão dos clientes, e por isso, o desconhecimento dos clientes em relação a estes parceiros é ainda um entrave para escolher opções do marketplace. Como foi demonstrado ao longo dos exemplos exibidos, situações em que as empresas do marketplace conseguem preços mais baixos (figuras 33 e 43), por si só o preço não foi fator suficiente para terem uma escolha superior à da Worten.

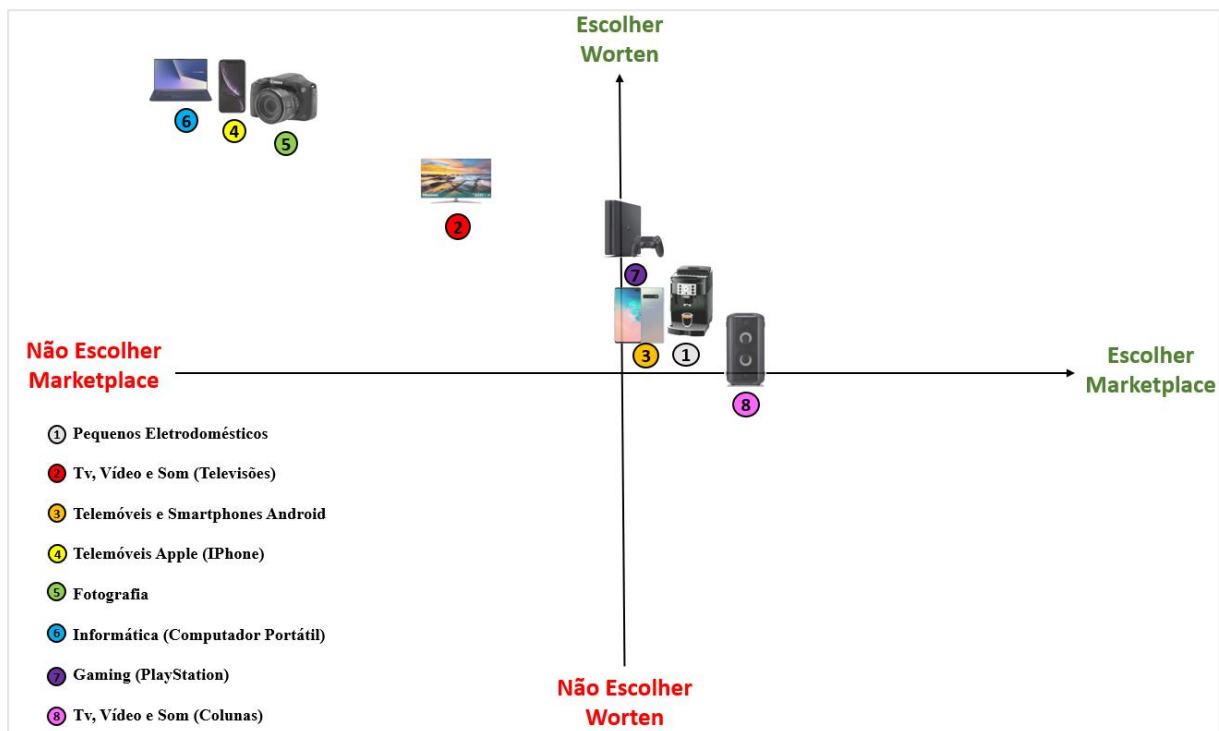
E mesmo em situações onde o preço e prazos de entrega são consideravelmente melhores do que acontece no caso da Worten (figura 31, 35 e 45), em nenhum cenário a percentagem do marketplace foi substancialmente superior à da Worten, até pelo contrário, a percentagem do marketplace nestes casos foi sempre só ligeiramente superior à da Worten, o que justifica mais uma vez que, mesmo que tenham um preço mais competitivo do que no caso da Worten, não é suficiente para serem uma escolha clara. À medida que os parceiros aproximam o seu preço com o da Worten, então a sua percentagem de escolha desce de forma substancial (figura 34 e 44), e em casos onde o seu preço é superior à Worten, não têm qualquer hipótese de fazer face à escolha Worten, a sua margem passa a ser mínima ou quase nula (figura 38, 40, 42). Nestas situações onde o marketplace pratica um preço superior ao da Worten, o único objetivo deles é, quando a Worten pode ficar sem stock, o cliente apesar de pagar um preço maior, consegue à mesma ter uma oferta que disponibiliza o produto que pretende.

5.3.1 Mapa de Posicionamento

Posto isto, e feita a análise das conclusões retiradas do questionário, como referido no início da comparação entre produtos comercializados pela Worten e pelo Marketplace, a figura abaixo representa um mapa de posicionamento, onde é possível posicionar as escolhas/percepções dos consumidores ou potenciais consumidores, através de atributos específicos de uma organização, marca, produtos e serviços, entre outros. Neste caso, será as categorias de produto, colocando-as em relação a dois eixos, “Escolher Worten” ou “Escolher Marketplace”.

O mapa que daqui resulta mostra como os consumidores vêm cada categoria, e quais são as categorias com mais propensão a ser escolhidas por uma oferta da Worten ou uma oferta Marketplace. O objetivo é comparar-se as categorias de produto e perceber-se quando um consumidor quiser adquirir um produto de uma determinada categoria, onde é mais vantajoso para ele comprar. No final, vai permitir entender-se atualmente, quais são as melhores categorias para se comprar na Worten ou através de uma empresa de marketplace, com base nas escolhas dos consumidores.

Figura 47: Mapa de Posicionamento entre “Escolher Worten” e “Escolher Marketplace”



Fonte: Autoria Própria

Segundo o mapa de posicionamento, que resultou das escolhas dos consumidores, quando questionados se adquiriam um produto através da Worten ou do Marketplace dependendo do preço e do tempo de entrega em diversas categorias, pode-se perceber à primeira vista, que quase na totalidade, as categorias de produto encontram-se acima do eixo horizontal, o que significa que existe uma maior probabilidade na altura de decisão, a escolha Worten ser a mais provável de um modo geral.

Nas categorias que foram escolhidas para análise, e de forma a entender-se atualmente quais são as melhores para se comprar num sítio ou noutra, caso um consumidor deseje um produto de sistemas de som, sejam eles, sistemas para casa ou eventualmente colunas portáteis, o marketplace é a melhor escolha, uma vez que tem preços bastante mais competitivo, permitindo que haja uma poupança face à escolha da Worten.

Numa situação em que o cliente pretenda algum produto relacionado com pequenos eletrodomésticos, consolas, televisões ou telemóveis *Android*, o marketplace continua a ser uma opção bastante viável, visto que os preços nestes casos são mais baixos do que as ofertas da Worten, contudo e como mostrou o estudo, nestas categorias as escolhas dos consumidores são bastante parecidas, não havendo nenhuma plataforma que se destaque, isto significa que, muitas vezes o marketplace apresenta preços mais baixos, porém os prazos de entrega podem ser ligeiramente superiores. Portanto, a responsabilidade passa para o cliente em perceber se compensa esperar mais um pouco pelo produto, de modo a pagar um menor preço, ou se a diferença de preço não justifica os dias de espera. Uma das conclusões que se pode retirar com esta análise, é que na maioria das vezes para o consumidor a diferença de preço não compensa, preferindo a escolha da Worten, como demonstra o exemplo das televisões (figura 33 e 34).

No último caso, e como se consegue visualizar no mapa de posicionamento, categorias de produto como computadores portáteis, produtos de fotografia e telemóveis da Apple, encontram-se no lado mais negativo do eixo do “x”, o que significa que, numa eventual compra por parte dos consumidores de um produto destas categorias a escolha não é muito difícil, sendo quase na totalidade a Worten, visto que nestes casos a mesma consegue praticar preços mais competitivos do que acontece na plataforma do marketplace.

De forma a concluir-se a análise das categorias de produto, é importante referir que, foram escolhidas para o estudo as categorias “tradicionais” da Worten, visto que só estas são possíveis de comparar com vendedores marketplace, não entrando neste caso as novas categorias que a Worten começou a explorar com a entrada em novos mercados através do marketplace, já que nestas não há qualquer tipo de comparação com a Worten, uma vez que os produtos são comercializados apenas pelos parceiros.

Na escolha das categorias “*core*”, foram estas as 8 escolhidas, tendo em conta que eram as categorias com mais exemplos de comparação, e foi possível encontrar um produto que demonstrasse o que acontecia de forma geral nessa categoria, tornando as conclusões as mais verdadeiras possíveis. Contudo, é importante referir que, como a análise é baseada em preços e prazos de entrega, as conclusões retiradas podem ser bastante variáveis, já que estes dois parâmetros podem ser alterados frequentemente. Uma das formas de tornar o estudo o mais credível possível, foi escolher-se as categorias de produto numa altura sem campanhas de desconto, mostrando os preços “verdadeiros”. As outras categorias “tradicionais” que não apareceram no estudo, deve-se ao facto de não apresentarem exemplos suficientemente bons para demonstrar o que se passa nessa categoria.

5.4 Resultados financeiros

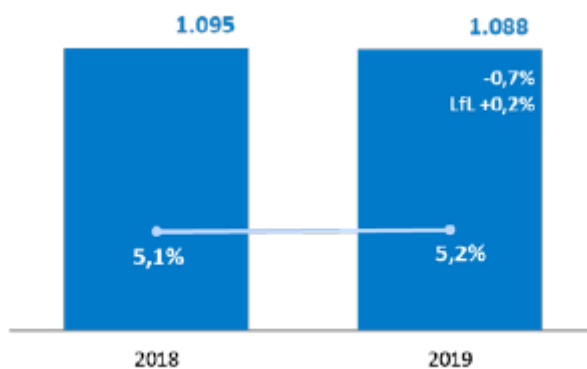
Com esta última etapa de discussão dos resultados, e depois de se ter percebido os motivos que levaram à Worten, a apostar na exploração de novos mercados completamente diferente daqueles que estava presente anteriormente, e de se verificar a opinião dos consumidores relativamente ao marketplace, está na altura de se descobrir, se esta decisão foi acertada e se trouxe resultados positivos para a Worten a nível financeiro, ou se pelo o contrário, foi uma escolha errada que não é viável num futuro próximo.

No ano em que o marketplace foi implementado (2018), a Worten tinha como perspetiva para o ano seguinte continuar a beneficiar de uma situação macroeconómica positiva, embora receasse que fosse menos forte, tanto em Portugal como em Espanha, mas continuava a manter-se focada em melhorar a rentabilidade global. Para isso, pretendia continuar a explorar um potencial crescimento através do marketplace que tinha sido lançando muito recentemente.

De forma a comparar-se os resultados da Worten, antes e depois do lançamento do marketplace, começou-se pelo primeiro semestre de 2019. Em termos de volume de negócios, a Worten estava em linha com o que decorreu no ano anterior, contudo, devido a estratégia *omnichannel* que tem como base a transformação digital e as vendas online (Vendas *e-commerce* totais, incluindo marketplaces), tiveram um crescimento bastante acentuado acima de 50%, permitindo ao Marketplace crescer de forma positiva e com resultados acima dos esperados.

No final de 2019, em termos de volume de negócios e acompanhando a perspetiva de um cenário macroeconómico menos forte, a Worten atingiu o valor de 1,088 mil milhões, menos 0,7%, do que o ano anterior de 2018. Contudo, e sustentando o progresso da sua estratégia de transformação digital, a Worten conseguiu reforçar as suas vendas *online* em mais de 30%, tendo o marketplace um papel fundamental para que isso fosse possível. Além disso, devido a este sinal positivo das vendas online, permitiu à Worten ter um EBITDA¹⁷ subjacente no ano final de 2019 de €57 M e uma margem de 5,2%¹⁸, tornando os resultados ligeiramente superiores ao do ano de 2018.

Figura 48: Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M)



Fonte: Resultados 2019 (SONAE)

¹⁷ Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

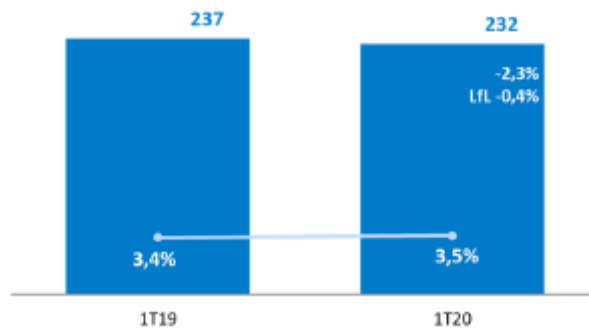
¹⁸ EBITDA subjacente/ volume de negócios.

Como se pode observar, no ano passado a Worten teve uma ligeira diminuição no volume de negócios (-0,7%), contudo e devido à sua nova plataforma online cada vez maior, permitiu que no final de contas a sua margem subisse, mesmo que de forma ligeira, o que significa que até então, a decisão de lançar uma plataforma que permite a vendedores parceiros venderem os seus produtos através do website da Worten, foi uma aposta bem sucedida, ainda mais, se olharmos para o crescimento nas vendas *online* que vem acompanhando a aposta cada vez maior na estratégia de transformação digital por parte da empresa, promovendo o crescimento dos canais digitais num modelo *omnichannel*, que conjuga as lojas físicas e o online, bem como a diminuição de custos operacionais, visando a melhoria da rentabilidade das operações, e desta maneira servir os clientes de forma mais eficaz.

Relativamente ao ano de 2020, devido à situação do COVID-19, e como a Worten em Portugal foi classificada como um prestador de serviços essenciais pelo governo, as lojas permaneceram abertas com horários reduzidos. No entanto, e com as mudanças todas que tiveram de ser realizadas devido à pandemia, para as pessoas adquirirem mais facilmente produtos através dos diversos canais, o canal *online* apresentou um crescimento muito pronunciado, atingindo volumes recordes, tendo a Worten que se adaptar rapidamente para dar resposta à sua capacidade logística, garantindo um forte desempenho relativamente a prazos de entrega e satisfação do cliente. Esta agilidade traduziu-se num aumento da preferência dos clientes, num forte crescimento das vendas, principalmente online, e por consequência, um ganho de quota de mercado.

Anteriormente à pandemia, o primeiro trimestre da Worten registou um crescimento de vendas, contudo em março, o contexto modificou-se, e com isso a vertente online alcançou máximos históricos, o que veio colocar a cadeia de abastecimento sob grande pressão. As categorias de produto mais vendidas com este novo contexto passaram a ser os produtos de informática e de entretenimento, que tiveram uma elevada procura. Devido à rápida capacidade de resposta da Worten e da agilidade do modelo de negócio omnicanal, a empresa foi capaz de realocar rapidamente os seus recursos de modo a fortalecer os serviços online. Como resultado, o volume de negócios situou-se nos 232 milhões de euros, praticamente o mesmo que o ano anterior, no entanto o EBITDA subjacente foi superior, o que demonstra o bom desempenho da empresa mesmo em tempos difíceis, como foi o início da pandemia em março.

Figura 49: Volume de negócios e margem EBITDA subjacente (€M)



Fonte: Resultados 1T20 (SONAE)

Contudo, o marketplace é ainda muito recente, sendo necessário esperar que se desenvolva ainda mais, para poder-se ter a certeza que veio trazer resultados positivos a médio longo prazo e foi uma aposta ganha por parte da Worten.

6. Conclusão

6.1 Considerações finais

Com um mundo cada vez mais globalizado, maior é a concorrência num mercado aberto, tanto ao nível de circulação de pessoas como ao nível dos bens de consumo. Devido ao comércio livre, as empresas sentem-se cada vez mais pressionadas para conseguirem competir com os concorrentes, por isso, a aposta na inovação e melhoria contínua são fatores críticos para que acima de tudo, a empresa consiga promover os seus produtos/serviços com uma qualidade superior, de modo a diferenciarem-se perante a concorrência (Silva & Saraiva, 2012). As empresas que são incapazes de evoluir, acompanhar e adaptar-se a este novo ambiente tornam-se obsoletas (Zenone, 2007). Neste sentido, esta investigação teve como foco, estudar a evolução da estratégia da Worten, de modo a que consiga manter a sua competitividade através da sua aposta numa nova plataforma digital – o marketplace. Assim sendo, realizou-se uma revisão de literatura sobre estratégia, posicionamento da marca e focou-se principalmente nos negócios digitais. Adicionalmente, foram realizadas algumas entrevistas a especialistas na estratégia da Worten, e um questionário que permitiu tirar ilações tanto sobre a estratégia de crescimento da Worten, bem como a opinião dos consumidores acerca da mesma.

Através das entrevistas, mais propriamente ao pioneiro desta ideia, o chefe de operações da Worten, conseguiu-se perceber que a Worten como líder de mercado pretendia acompanhar a evolução das compras online, visto que estimava que mais de metade dos portugueses até ao final de 2025, iria realizar as suas compras através da internet. Ou seja, a maneira que a Worten arranjou para se adaptar a este novo ambiente, foi criar uma plataforma online que permitisse aos portugueses, encontrarem produtos para fazer face às suas necessidades, seja de que área fosse facilitando desta forma o acompanhamento da Worten com os seus clientes. Adicionalmente, com o marketplace a Worten pretendia ter uma estratégia pró-ativa face á possível entrada de novos concorrentes. Desta maneira, conseguia antecipar-se a novos *players* que pudessem surgir no mercado nacional, e que podiam pôr em causa a sua liderança de mercado e ao mesmo tempo a sua capacidade de competir com estes.

Esta ideia de novos concorrentes porem em causa a liderança de mercado, é partilhada por outras pessoas da empresa, entres elas a diretora do comércio eletrónico, ao mostrar a sua preocupação com os *pure players*, que devido a custos bastantes reduzidos nas suas infraestruturas conseguem praticar preço bastantes competitivos em diversas áreas. Tendo isso

em vista, a Worten decidiu alargar os seus horizontes, caminhando para novas áreas de negócios com o intuito de conseguir fazer face aos novos concorrentes que estão a emergir. Esta ideia de defender a sua posição no mercado, é partilhada por Ansoff (1957), referindo que, para uma empresa se manter competitiva tem de passar por um processo de crescimento e constante melhoria. Significa que, a partir daqui a Worten optou por uma estratégia de transformação digital, ao alargar a sua gama de produtos para áreas do retalho que nunca tinham sido exploradas até então, quebrando os padrões passados da própria empresa através da reestruturação do seu website e uma aposta cada vez mais forte no canal online. Das muitas hipóteses que existem para este novo modelo de negócio, a Worten escolheu o marketplace, uma vez que, através da investigação percebeu-se que seria a forma mais leve e rápida para chegar onde queriam.

Mais uma vez, devido às entrevistas realizadas ao longo desta investigação, foi possível ter acesso ao modelo de marketplace que a Worten utilizou. Tal como referido anteriormente, a Worten antecipou-se à chegada de novos concorrentes ao mercado português, em grande parte a Amazon, algo que a Worten sabia que poderia pôr em causa a sua quota de mercado. Ora como a Amazon é um caso enorme de sucesso, o modelo usado pela Worten baseou-se no mesmo modelo desta, que tinha como grande princípio oferecer uma maior seleção por um preço menor, evoluindo para um modelo de negócio e um mecanismo de crescimento. Com este modelo, pode-se concluir que a Worten tinha como principal foco, continuar com uma experiência de consumidor fantástica, algo que já tinha, se não, não eram líderes de mercado, e desta maneira aumentar o seu tráfego, o que vai trazer mais clientes, visto que estes querem presenciar esta experiência de consumidor. Com este tráfego todo e aproveitando que o website da Worten é também de longe o mais visitado a nível doméstico, pode permitir que outros vendedores vendam lado a lado os seus produtos, aumentando a seleção de ofertas e com isso uma melhor experiência ao consumidor. Foi com esta ideia de obsessão pelo cliente e uma experiência de consumidor diferenciada de todos os concorrentes, que a Worten decidiu apostar neste modelo de negócio.

Este modelo, permite que exista uma complementaridade entre o online e as lojas físicas, uma vez que os vendedores de marketplace colocam os seus produtos no website e a Worten coloca à sua disposição a rede de lojas. Além disso, através deste modelo a Worten consegue aprimorar os seus ativos, alavancar a marca, gerar mais tráfego no site e nas lojas, desenvolver o próprio *know-how* e fortalecer as relações com os clientes.

Uma das conclusões mais pertinentes com esta investigação, é que para este modelo resultar tem de haver dois grandes elementos a trabalhar em conjunto. Os vendedores, ao garantir stock, preços competitivos e soluções de entrega, e paralelamente a Worten, assegurando que os pagamentos sejam realizados. Adicionalmente, a Worten pretende que este marketplace se torne uma referência a nível ibérico, conjugando uma empresa cada vez mais digital, mas ao mesmo tempo com um toque humano. Para isso, é necessário arranjar espaço na mente dos consumidores, onde estes considerem a Worten na altura de comprarem produtos nestas novas categorias que a Worten coloca agora à disposição. Para que isto aconteça, a experiência de consumidor tem de ser realmente diferenciada através da facilidade de acesso à informação, e os processos não podem ser muito complicados, isto é, têm de ser cada vez mais flexíveis, onde os clientes possam sentir-se seguros em realizar as suas compras.

Mas não basta ter só estes dois elementos principais a funcionarem corretamente, existe um terceiro fator a ter-se em consideração. Devido ao aumento das categorias de produto para áreas que até então não eram comercializadas, os colaboradores vão ter que também eles, adaptar-se ao novo modelo da Worten, providenciando assistência aos clientes que decidam realizar as suas compras nas lojas físicas, uma vez que a Worten colocou à disposição toda a sua rede de lojas, sendo possível para os consumidores adquirir estes novos produtos da mesma forma que faziam com produtos tradicionais.

Para terminar, e com 1 ano e meio de existência, percebeu-se através da amostra do estudo, que a maioria das pessoas não têm ainda conhecimento que a Worten disponibiliza toda uma nova gama de produtos através do marketplace, significa que, até aos dias de hoje, o marketplace Worten ainda não conseguiu tornar-se uma referência a nível nacional. Contudo, mesmo para aqueles que desconhecem que a Worten comercializa produtos muito para além da eletrónica de consumo tradicional, como o marketplace está inserido no site Worten, dá credibilidade aos vendedores, sugerindo que num futuro com o aumento do conhecimento por parte dos clientes, as suas vendas poderão aumentar consideravelmente.

No que toca à escolha entre adquirir um produto, que tanto a Worten como o marketplace vende, o estudo mostrou que os consumidores só escolhem os vendedores de marketplace, quando estes conseguem providenciar de forma geral, preços muito mais competitivos que a Worten, e conseguem ter um tempo de entrega razoável. Em condições iguais, os consumidores escolhem sempre Worten, o que demonstra que o marketplace ainda tem um longo caminho a percorrer

para ser levado em consideração na mente dos consumidores e tornar-se uma referência a nível nacional e mais tarde, a nível ibérico.

6.2 Contribuição do trabalho para a gestão e para o campo académico

O tema deste projeto de mestrado baseia-se fundamentalmente na estratégia empresarial, contudo, este é um conceito muito amplo, mas que não deixa de ter um grande impacto na área da gestão. Por ser um tema de grande dimensão, ao longo desta investigação explorou-se diversos outros temas interligados, como a formação profissional, o marketing, e os negócios digitais. No caso do tema mais abrangente, a estratégia, é um ponto fulcral na vida das organizações, uma vez que é através desta, que se formulam metas e orientações para as empresas seguirem, com o objetivo de no futuro terem um impacto consideravelmente positivo no seu desempenho. Contudo, é de salientar que a tomada de decisão de uma empresa em seguir determinado caminho estratégico não acontece raramente, devido à globalização e à competitividade, as empresas que querem ter resultados neste meio, necessitam de tomar estas decisões frequentemente, já que o mercado está em constante evolução, principalmente por causa das novas tecnologias.

Quanto ao contributo desta investigação para o campo académico, passa por entender alguns conceitos fornecidos pela área da estratégia, entre outros, e neste sentido o trabalho permitiu explorar estes fenómenos na realidade, identificado as razões e motivações de uma empresa em seguir determinado caminho, avaliando o impacto que pode ter na marca e no respetivo desempenho. Desta maneira, o trabalho permitiu entender o desenvolvimento e crescimento de uma organização por via da estratégia empresarial, mais concretamente, através da transformação digital na sua área da atuação no mercado, aliando-se estrategicamente a outros parceiros, que também atuam nesse mesmo mercado ou a parceiros que trabalham noutros mercados, na qual a empresa não estava presente, permitindo de uma forma flexível entrar nesses novos segmentos de mercados que pretende explorar com a ajuda de outras empresas que já são especialistas nessas categorias.

De forma a concluir, esta investigação fornece um exemplo bastante concreto para a área da gestão, uma vez que foi possível perceber se o recurso a algumas estratégias corporativas estudadas por inúmeros académicos, têm de facto lugar para acontecer no mundo empresarial por meio deste exemplo, e se os resultados são de fato positivos quando são tomadas este tipo de

decisões. Desta maneira, outras empresas em situações similares, podem tomar como exemplo o caminho que esta empresa seguiu, realçando que serão necessárias outras investigações noutras áreas de negócios, de forma a conseguir perceber se os resultados esperados são os mesmos, ou se alterando certos fatores deixam de tornar viável esta alternativa de estratégia.

6.3 Experiência adquirida

Ao decidir investigar um fenómeno que está presente na organização onde trabalho, permitiu perceber de certa forma, quais os motivos que levaram a uma mudança na empresa na qual os resultados já eram bastantes positivos e onde à primeira vista não seria necessário alterar nada. Através deste projeto de mestrado, conseguiu-se ter uma perceção muito melhor e mais aprofundada de como a Worten funciona, e qual o seu pensamento todos os dias, procurando estar em constante melhoria, e não se contentando com os resultados já obtidos, aliado a um foco de ir à procura de mais, estando paralelamente preocupada em distanciar-se dos concorrentes por via da inovação, e nunca pondo em segundo plano aqueles que a tornaram líder de mercado, seja colaboradores ou clientes, através da sua experiência de consumidor de enorme qualidade.

Com o culminar desta investigação, é possível afirmar-se que enriqueceu de uma forma que não estava à espera, fazendo perceber como funciona o contexto empresarial num mercado extremamente competitivo, algo que até então só tinha estudado na teoria. Com este estudo, conseguiu-se entender como na realidade todos os pormenores estratégicos são relevantes para uma empresa ter sucesso em competir com as outras, e como uma ideia de uma pessoa conseguiu ter tanto impacto no modelo de uma empresa de grande dimensão. Ainda mais, quando tive a oportunidade de entrar na empresa antes de existir o marketplace, e ter passado pelo seu processo de implementação nas lojas, e nos dias de hoje já estar bastante presente no funcionamento da organização.

6.4 Limitações do estudo

Em primeiro lugar, é necessário ter em conta que muitas das conclusões retiradas da amostra do estudo, aquando da comparação entre escolher um produto Worten ou Marketplace, foram baseadas no preço e prazo de entrega numa determinada altura. Devido à constante alteração dos preços de mercado, e paralelamente com a aposta na vertente promocional da Worten,

noutra altura da realização do estudo, as conclusões poderiam ter sido diferentes das que se obteve, uma vez que o preço e tempo de entrega são variáveis em constante mudança.

Por outro lado, na tentativa de se verificar as preferências dos consumidores, entre escolher a Worten, ou uma das ofertas do marketplace, os produtos escolhidos para analisar cada categoria, eram apenas um, apesar de ter sido escolhido o que de forma geral representava o que acontecia nessa categoria em específico, mas como era só um, não significa que, na escolha de outro produto dessa mesma categoria, as conclusões pudessem ter sido distintas.

Por fim, na etapa de concluir se escolher o marketplace como ferramenta de crescimento da estratégia da Worten foi a melhor escolha para empresa, é ainda difícil tirar essa ilação, uma vez que o marketplace é uma plataforma digital que se iniciou em setembro de 2018, ou seja, tem pouco mais de um ano e meio, significa que ainda é muito cedo para perceber se tal decisão foi a mais adequada para a empresa, de forma a esta crescer ainda mais e manter-se competitiva, continuando líder de mercado.

6.5 Recomendações para investigações futuras

De forma a ser possível solucionar a primeira limitação referida anteriormente, será necessário numa investigação futura, analisar a evolução dos preços e dos tempos de entrega, de forma a escolher produtos que mantenham um preço e tempo de entrega estável, e assim sendo, tornar-se o mais real possível as conclusões retiradas. De seguida, na escolha dos produtos para se analisar as categorias de produto, recomenda-se que se faça a análise da categoria de produto através de vários produtos, e não somente através de um único, um pouco como aconteceu na categoria dos smartphones e TV, Vídeo e som, onde se utilizou vários produtos para a análise da mesma categoria. Desta maneira, é possível a partir de vários produtos generalizar o que acontece na categoria desses mesmos produtos. Para terminar, recomenda-se que as próximas investigações aos resultados do marketplace sejam feitas depois ter passado mais tempo após a sua implementação, e não só apenas um ano e meio. Desta maneira, será possível obter informações sobre um maior longo período, e perceber-se com a evolução do mesmo, se a tomada de decisão em ampliar a gama de produtos da Worten, explorando novos mercados de categorias de produto através do marketplace, foi a melhor opção de modelo de negócio moderno, de forma a proporcionar um maior crescimento para a empresa em termos competitivos.

7. Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Ali, S., Hashmi, S. H., & Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, 381-398.
- Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification and the Risk-Return Trade-off. *Academy of Management Journal*, 31(1), 154–166.
- ANACOM. (2004). *O comércio electrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio*. ICP - Autoridade Nacional de Comunicação.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business market management : understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle Rive: Pearson Education.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Marshfield, Massachusetts: Pitman.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage (6ª ed.)*. England: Pearson Education Limited.
- Bausch, A., & Pils, F. (2009). Product diversification strategy and financial performance: meta-analytic evidence on causality and construct multidimensionality. *Review of Managerial Science*, 3(3): 157-190.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Bresser, R. K., & Powalla, C. (2012). Practical implications of the resource-based view. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 82(4), 335–359.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Campello, M. (2002). Internal Capital Markets in Financial Conglomerates: Evidence from Small Bank Responses to Monetary Policy. *The Journal of Finance*, 57(6), 2773–2805.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia - Conceitos, Práticas e Roteiro*. Lisboa: Sílabo.
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice (4th Ed.)*. Harlow: Pearson Education.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. M.I.T. Press Research Monographs. Cambridge, MA.
- Chantias, S., & Hess, T. (2016). Understanding Digital Transformation Strategy Formation: Insights from Europe's Automotive Industry. *Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Christensen, H. K., & Montgomery, C. A. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327–343.
- Código do Trabalho*. Consultado a 6 Maio de 2020, de <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-lc/123915628/202001151029/73775472/diploma/indice>
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing (9th ed.)*. Irwin: McGraw-Hill.
- Dalcol, C., & Siluk, J. (2012). Gestão estratégica de marketing e o posicionamento: o caso da cacau show. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Day, G. S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 297-300.
- Decreto-Lei 401/91, 1991-10-16. Consultado a 6 Maio de 2020, de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/289058/details/maximized>
- Dimingo, E. (1988). The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*, 34-38.
- Drigas, A., & Leliopoulos, P. (2013). Business to Consumer (B2C) E-Commerce: Decade Evolution. *International Journal of Knowledge Society Research*, 4(4), 1-10.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper e Brothers.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505–530.
- Ederer, P. (2006). Innovation at Work: The European Human Capital Index. *The Lisbon Council*.
- Eiriz, V. (2001). Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 65-90.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Verbo.
- Garai, G. (1999). LEVERAGING THE REWARDS OF STRATEGIC ALLIANCES. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 40–41.
- Gomes, J. F., Rego, A., Cunha, M. P., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1(3): 327–335.

- Gort, M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton University Press.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 3(3), 114–135.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis (7th ed.)*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Guicheron, C. (2018). 10 differences between Marketplace and E-commerce you should know. Consultado a 6 Maio de 2020, de <https://www.kreezalid.com/blog/78427-10-differences-between-marketplace-and-e-commerce-you-should-know>
- Hagedoorn, J., & Narula, R. (1996). Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 265–284.
- Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hambrick, D. C. (1983). High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 687-707.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1980). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 8(3), 99–109.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297–326.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) 8th Edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Huseynov, F., & Yildirim, S. (2019). Online Consumer Typologies and Their Shopping Behaviors in B2C E-Commerce Platforms. *Sage Journals*, 1-19.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill,.
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London e Philadelphia: Kogan Page.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management : analysis, planning, implementation and control (9th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14th Ed.)*. Essex: Pearson.
- Kutzschenbach, M., & Daub, C. (2020). Digital Transformation for Sustainability: A Necessary Technical and Mental Revolution. *New Trends in Business Information Systems and Technology*, 179-192.
- Lamb, C., McDaniel, C., & Hair, J. (2011). *Marketing (11 ed.)*. Mason, OH: Cengage Learning.

- Lamont, O. (1997). Cash Flow and Investment: Evidence from Internal Capital Markets. *The Journal of Finance*, 52(1), 83–109.
- Laudon, C., & Traver, G. (2014). *E-Commerce Essentials*. Upper Saddle River: Pearson.
- Lazzarini, S. G., Brito, L. A., & Chaddad, F. R. (2013). Conduits of Innovation or Imitation? Assessing the Effect of Alliances on the Persistence of Profits in U.S. Firms. *Brazilian Administration Review*, 10(1): 1-17.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy : text and cases*. Homewood/Illinois: Irwin.
- Lee, C., & Liao, C. (2009). The effects of consumer preferences and perceptions of Chinese tea beverages on brand positioning strategies. *British Food Journal*, 111(1), 80-96.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lo, F., & Hsu, M. (2016). Business Group's Diversification Strategy and Sustainability. *International Journal of Business and Economics*, 15(1): 35-49.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Mangiaracina, R., Perego, A., Seghezzi, A., & Tumino, A. (2019). Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 901-920.
- Martins, C. A., Campomar, M., & Ikeda, A. A. (2014). Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing. *Revista FSA*, 1(1), 01–23.
- Martynov, A. (2017). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10(2): 206-226.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1),11-14.
- Mitki, Y., & Herstein, R. (2007). Innovative training in designing corporate identity. *Industrial and Commercial Training*, 39(3), 174–179.
- Moons, S., Braekers, K., Ramaekers, K., Caris, A., & Arda, Y. (2019). The value of integrating order picking and vehicle routing decisions in a B2C e-commerce environment. *International Journal of Production Research*, 6405–6423.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 77-91.
- Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positionig for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- Nemat, R. (2001). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming*, 100-104.

- Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. *INDEG/ISCTE*.
- Nurhidayati, & Ratnasari, S. W. (2020). Digital Transformation of Organizations: Perspectives from Digital Citizenship and Spiritual Innovative Leadership. *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 485-489.
- Pavlou, P. A., & Dimoka, A. (2006). The Nature and Role of Feedback Text Comments in Online Marketplaces: Implications for Trust Building, Price Premiums, and Seller Differentiation. *Information Systems Research*, 7(4), 392–414.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 96-124.
- Picone, P. M., & Dagnino, G. B. (2015). Revamping research on unrelated diversification strategy: perspectives, opportunities and challenges for future inquiry. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 413–445.
- Pitts, R. A., & Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 7(4), 620–629.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 234-255.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. *The Free Press*.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-93.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., Doz, Y. L., & Bettis, A. (2007). *Estratégia corporativa*. Planeta DeAgostini.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 523-551.
- Ratnasingman, P. (2008). The Impact of E-Commerce customer relationship management in business-to-consumer e-commerce. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6(4):30-46.
- Rawley, E. (2010). Diversification, coordination costs, and organizational rigidity: evidence from microdata. *Strategic Management Journal*, 873–891.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. Warner Books.
- Rita, P., & Oliveira, C. (2006). *O marketing no negócio electrónico*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Rosing, M., & Etzel, G. (2020). Introduction to The Digital Transformation Lifecycle. *CEUR Workshop Proceedings*, 92-99.

- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369.
- Ryan, J. K., Sun, D., & Zhao, X. (2012). Competition and Coordination in Online Marketplaces. *Production and Operations Management*, 21(6), 997–1014.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2): 74-101.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación de la investigación (6th ed.)*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Santarelli, E., & Tran, H. T. (30 de Julho de 2013). Diversification Strategies and Firm Performance: A Sample Selection Approach. *SSRN Electronic Journal*.
- Sarquis, A., & Ikeda, A. (2007). A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. *Revista de Negócios*, V. 12, n. 4, (55 - 70).
- Schwaferts, D., & Baldi, S. (2018). Digital Transformation Management and Digital Business Development. *Studies in Systems, Decision and Control*, 147–159.
- Seely, S. (2 de Maio de 2016). *The Amazon flywheel: part 1*. Obtido de <http://www.samseely.com/blog/2016/5/2/the-amazon-flywheel-part-1>
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2004). Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. *Seminário de Administração da USP-SEMEAD*.
- Shaffiah, A., Hussin, A., Samsuryadi, & Mahmood, J. (2019). Social Media Element for Persuasive B2c E-Commerce. *Journal of Physics: Conference Series*, 1-6.
- Silva, S., & Saraiva, M. (2012). A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na satisfação e fideização de clientes. *III Encontro de Tróia - Qualidade, Investigação e desenvolvimento*, 1-12.
- SONAE. (2018). *Os nossos valores: O ADN de uma empresa sustentável - Relatório e contas '18*.
- Statistics Portugal - Web Portal. (2017). Consultado a 6 Maio de 2020, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007080&conte xto=bd&selTab=tab2
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(1), 1–25.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. J. (2013). *Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases*. McGraw-Hill.
- Toledo, G. L., & Hemzo, M. A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *XV Encontro Anual da ANPAD* (pp. 1-17). Belo Horizonte: Anais.

- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, P., & Turban, C. (2012). *Electronic commerce, 7th Ed.* Boston: Prentice Hall.
- Unruh, G., & Kiron, D. (2017). Digital Transformation on Purpose. Consultado a 5 Agosto de 2020, de <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Varadarajan, R., & Yadav, M. (2002). Marketing strategy and the internet: An organizing framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4): 296-312.
- Vatanasombut, B., & Stylianou, A. C. (2004). How to retain online consumers. *Communications of the ACM*, 47(6), 65-69.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 118-144.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação : o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Walia, N. (2013). The evolution of online marketplace: A roadmap to success. *International Journal of Electronic Business Management*, 247-257.
- Wang, Y., Qu, Z., & Tan, B. (2018). How Do Assurance Mechanisms Interact in Online Marketplaces? A Signaling Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(2), 239–251.
- Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management Consultants - Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43–66.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. New Jersey: Pearson Education.
- Wilke, J. (s.d.). The meaning of the virtuous cycle. Smithsonian Institution.
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2020). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 471-476.
- Yakimova, R., & Beverland, M. (2005). The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating. *Journal of Brand Management*, 12(6), 445–460.
- Yang, Y., Sun, X., & Wang, J. (2019). The value of reputation in electronic marketplaces: A moderating role of customer experience. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 578-601.
- Yucel, S. (2018). Estimating the Benefits, Drawbacks and Risk of Digital Transformation Strategy. *2018 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)*.
- Yunanto, R., & Paizal, G. A. (2019). E-Commerce in Online Business. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1-8.

- Zenone, L. (2007). *Marketing Estratégico e Competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec.
- Zentai. (2019). Jeff Bezos' Virtuous Cycle: Leveraging and Investing in Infrastructure | Zentail Blog. Consultado a 13 Fevereiro de 2020, de <https://www.zentail.com/blog/bezos-virtuous-cycle-leverage-invest-infrastructure>
- Zhou, J., Zhai, L., & Pantelous, A. A. (2019). Market Segmentation using High-dimensional Sparse Consumers Data. *Expert Systems with Applications*, 1-48.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenov, A. (2020). Digital Transformation in Business. *Digital Age: Chances, Challenges and Future. Lecture Notes in Networks and Systems*, 408-415.

8. Anexos

8.1 Anexo A - Questionário

Estratégia de Crescimento da Worten: Evolução para o marketplace

Caro(a) participante,

O presente questionário integra-se no projeto de mestrado sobre a estratégia de crescimento da Worten: Aposta num marketplace, desenvolvido no ISCTE-IUL.

Neste questionário o seu contributo é preponderante para o estudo, não o ocupando por mais de 2 minutos, na qual a sua participação não acarreta qualquer tipo de risco para si.

A recolha de dados está abrangida pela máxima confidencialidade e obrigada ao completo anonimato. O tratamento dos dados recolhidos, bem como a sua eventual divulgação sob a forma de publicação científica, será realizado de forma agregada e nunca individualizada.

Obrigado pela sua colaboração!

Secção 1

1. Género?

- Masculino
- Feminino

2. Idade

- <18 Anos
- Entre 18 a 25 Anos
- Entre 26 a 45 Anos
- >45 Anos

3. Alguma vez realizou uma compra numa loja física da Worten?

- Sim
- Não

4. E online através do site da Worten?

- Sim
- Não

5. Tem conhecimento que a Worten vende mais do que apenas produtos de eletrónicos de consumo? (Por ex. produtos de agricultura, bricolage, mobiliário, etc.)

- Sim
- Não

6. Tem conhecimento que a Worten realiza a venda desses tipos de produtos "não tradicionais" através de parceiros? (Por ex. lojas exclusivas online)

- Sim
- Não

7. Se alguma vez tivesse que comprar um produto a um desses parceiros, mesmo sendo desconhecidos por si, por estarem inseridos no site da Worten daria-lhe segurança para realizar a compra?

- Sim
- Não

Secção 2

1. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse que comprar uma máquina de café, que opção escolheria?

Worten

€429,99

✓ **Disponível** Entrega estimada em 1 a 2 dias úteis

5 ofertas Marketplace

Castro Electrónica ★★★★☆ (444 avaliações) Pergunte ao vendedor	Entrega Entrega em 3 semanas Portes desde: €0,00	€354,42
PHENIX ★★★★☆ (1 avaliação)	Entrega Entrega em 6 - 7 dias Portes desde: €0,00	€364,60
NETNBUY ★★★★☆ (78 avaliações)	Entrega Entrega em 2 - 4 dias Portes desde: €10,00	€397,24

ADICIONAR AO CARRINHO

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

2. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma televisão, que opção escolheria?

Worten

8 ofertas Marketplace

€799,99
€649,99



Disponível Entrega estimada em 2 a 4 dias úteis

KIBO ★★★★★ (344 avaliações)	Entrega Entrega em 1 - 4 dias Portes desde: €5,99	€624,49 ^
Pergunte ao vendedor		
Xtremmedia ★★★★★ (471 avaliações)	Entrega Entrega em 1 - 3 dias Portes desde: €0,00	€635,45 v
TiendaAzul ★★★★★ (29 avaliações)	Entrega Entrega em 10 - 13 dias Portes desde: €0,00	€722,93 €639,74 v

ADICIONAR AO CARRINHO

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

3. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um smartphone Android, que opção escolheria?

Worten

2 ofertas Marketplace

€1029,00
€879,99



Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

Digi-e ★★★★★ (752 avaliações)	Entrega Entrega em 6 - 12 dias Portes desde: €0,00	€869,99 €706,99
<p>A Digi-e sempre tenta oferecer o melhor preço aos nossos clientes. Antes prosseguir com a compra, observe o seguinte: carregador original + adaptador; Fatura sem IVA discriminado (Hong Kong); 3) nenhum manual; 4) Prodi importado...Ver Mais</p>		
Pergunte ao vendedor		
DB SHOP ★★★★★ (510 avaliações)	Entrega Entrega em 6 - 11 dias Portes desde: €0,00	€869,99 €711,99

ADICIONAR AO CARRINHO

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

4. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um iPhone, que opção escolheria?

Worten

€739,99



12 ofertas Marketplace

3M'S Electrodomésticos ★★★★★ (120 avaliações)	Entrega Entrega em 3 - 8 dias Portes desde: €0,00	€747,88
Pergunte ao vendedor		
Tek4life ★★★★★ (615 avaliações)	Entrega Entrega em 2 - 3 dias Portes desde: €4,00	€747,89
OCASONIA ★★★★★ (0 avaliações)	Entrega Entrega em 2 - 3 dias Portes desde: €0,00	€765,68

✓ **Disponível** Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

ADICIONAR AO CARRINHO

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

5. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma máquina fotográfica, que opção escolheria?

Worten

~~€299,99~~
€249,99



16 ofertas Marketplace

Digi-e ★★★★★ (752 avaliações)	Entrega Entrega em 2 - 8 dias Portes desde: €0,00	€271,40
** Envio do Reino Unido, 6 a 10 dias úteis * Frete grátis, exceto área remota * Linha portuguesa disponível * Carregador original + adaptador, se necessário * 24 meses garantia pelo vendedor *		
Pergunte ao vendedor		
DB SHOP ★★★★★ (510 avaliações)	Entrega Entrega em 5 - 10 dias Portes desde: €0,00	€339,95 €271,40
LojaWeb ★★★★★ (176 avaliações)	Entrega Entrega em 3 - 10 dias Portes desde: €7,00	€283,25

✓ **Disponível** Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

ADICIONAR AO CARRINHO

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

6. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um computador portátil, que opção escolheria?

Worten



€949,99

✔ Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

5 ofertas Marketplace

<p style="font-size: 0.8em;">LojaWeb</p> <p style="font-size: 0.7em;">★★★★★ (176 avaliações)</p> <p style="font-size: 0.7em;">Pergunte ao vendedor</p>	<p style="font-size: 0.8em; color: green;">Entrega</p> <p style="font-size: 0.7em;">Entrega em 3 - 10 dias</p> <p style="font-size: 0.7em;">Portes desde: €7,00</p>	<p style="font-size: 1.2em; color: red; font-weight: bold;">€1077,86</p>
<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">ADICIONAR AO CARRINHO</div>		
<p style="font-size: 0.8em;">ClubTek - PT</p> <p style="font-size: 0.7em;">★★★★★ (414 avaliações)</p>	<p style="font-size: 0.8em; color: green;">Entrega</p> <p style="font-size: 0.7em;">Entrega em 2 dias</p> <p style="font-size: 0.7em;">Portes desde: €0,00</p>	<p style="font-size: 1.2em; color: red; font-weight: bold;">€1128,91</p>
<p style="font-size: 0.8em;">KIBO</p> <p style="font-size: 0.7em;">★★★★★ (344 avaliações)</p>	<p style="font-size: 0.8em; color: green;">Entrega</p> <p style="font-size: 0.7em;">Entrega em 1 - 4 dias</p> <p style="font-size: 0.7em;">Portes desde: €4,99</p>	<p style="font-size: 1.2em; color: red; font-weight: bold;">€1153,49</p>

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

7. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar uma consola PS4, que opção escolheria?

Worten



€349,99

✔ Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis

2 ofertas Marketplace

<p style="font-size: 0.8em;">Kiwiku</p> <p style="font-size: 0.7em;">★★★★★ (320 avaliações)</p> <p style="font-size: 0.7em;">Pergunte ao vendedor</p>	<p style="font-size: 0.8em; color: green;">Entrega</p> <p style="font-size: 0.7em;">Entrega em 7 - 10 dias</p> <p style="font-size: 0.7em;">Portes desde: €3,99</p>	<p style="font-size: 1.2em; color: red; font-weight: bold;">€315,83</p>
<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">ADICIONAR AO CARRINHO</div>		
<p style="font-size: 0.8em;">TiendaCPU</p> <p style="font-size: 0.7em;">★★★★★ (0 avaliações)</p>	<p style="font-size: 0.8em; color: green;">Entrega</p> <p style="font-size: 0.7em;">Entrega em 2 - 3 dias</p> <p style="font-size: 0.7em;">Portes desde: €4,99</p>	<p style="font-size: 1.2em; color: red; font-weight: bold;">€329,99</p>

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

8. Sabendo que o produto é exatamente o mesmo, tendo em conta o preço e o tempo de entrega, caso tivesse de comprar um sistema de som (colunas), que opção escolheria?

The screenshot displays a product page for a speaker. On the left, the brand 'Worten' is highlighted in a green box, and the price is shown as €199,99. Below the product image, it states 'Disponível Entrega estimada em 1 a 3 dias úteis'. On the right, a table lists marketplace offers:

11 ofertas Marketplace	
LojaWeb ★★★★★ (176 avaliações)	Entrega Entrega em 3 - 10 dias Portes desde: €10,00 €149,67
KIBO ★★★★★ (344 avaliações)	Entrega Entrega em 1 - 4 dias Portes desde: €4,99 €158,01
MINFO lda ★★★★★ (938 avaliações)	Entrega Entrega em 5 - 6 dias Portes desde: €7,99 €160,93

A red button labeled 'ADICIONAR AO CARRINHO' is visible below the LojaWeb offer.

- Worten
- Uma das ofertas do Marketplace

8.2 Anexo B – Resultado da Resposta

Tem conhecimento que a Worten vende mais do que apenas produtos de eletrónicos de consumo? (Por ex. produtos de agricultura, bricolage, mobiliário, etc.)

239 respostas

