

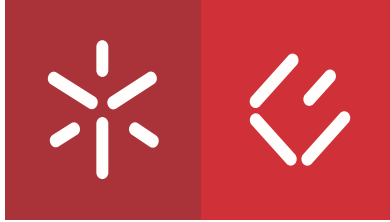


Tânia Patrícia Mendes da Silva

**Hábitos de compra e digitalização
dos negócios em B2B: a experiência
da Geração X**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Tânia Patrícia Mendes da Silva

**Hábitos de compra e digitalização dos
negócios em contexto B2B: a
experiência da Geração X**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Cláudia Maria Neves Simões

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Cláudia Simões, por ter sido uma orientadora capaz de me transmitir confiança e tranquilidade ao longo deste processo, além de toda a ajuda na elaboração desta investigação.

Em segundo lugar, agradeço às minhas maravilhosas colegas, Bárbara Pacheco, Patrícia Veiga e Beatriz Pinto por terem partilhado comigo todos os momentos de nervosismo, receio e todas as dúvidas na elaboração desta dissertação. Sem a vossa compreensão não teria conseguido terminar este desafio.

Por fim, agradeço à minha mãe e ao meu namorado por toda a paciência e por nunca terem duvidado da minha força de vontade. Por terem estado sempre presentes e por terem sido sempre flexíveis nas horas que precisei de ajuda.

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Título: Hábitos de compra e digitalização dos negócios em contexto B2B: a experiência da Geração X

Até há bem pouco tempo atrás, a compra de um produto ou serviço era efetuada através do contacto presencial entre as partes. O cliente podia avaliar a qualidade do produto pessoalmente e obtê-lo imediatamente se assim o desejasse. Contudo, o fenómeno da *Internet* veio revolucionar o comércio e a forma como as empresas se relacionam com os seus fornecedores e com os seus clientes. Atualmente, uma grande parte das organizações possui um catálogo online, recebe encomendas pela Internet e interage com os seus clientes e fornecedores por *e-mail* ou através dos *SNS*. Esta súbita mudança nos hábitos de compra e venda das empresas acarreta desafios para as gerações anteriores ao *boom* digital. Desta forma, a seguinte dissertação tem como principal objetivo compreender como estão os empresários da Geração X a adaptar-se à digitalização do negócio, em contexto B2B. Para o efeito, realizaram-se 26 entrevistas a empresários de vários setores de atividade, todos com organizações em regime *business-to-business*. Os resultados sugerem que empresas familiares com elementos de gerações mais jovens têm um processo de adaptação tecnológica mais ativo. Adicionalmente, a confiança no fornecedor demonstrou ser um elemento impulsionador para a digitalização das empresas compradoras.

Palavras-chave: B2B; digitalização; *online*; *Social Networking Sites*.

Abstract

Title: Buying habits and businesses' digitalization in B2B context: the experience of the Generation X

Until recently, the purchase of a product or service was carried out through personal contact between the parties. The customer could personally assess the quality of the product and obtain it immediately if so wished. However, the phenomenon of the Internet has revolutionized commerce and the way companies interact with their suppliers and their customers. Currently, many organizations have an online catalog, receive orders over the Internet and interact with their customers and suppliers by e-mail or through the SNS. This sudden change in the buying and selling habits of companies creates challenges for generations prior to the digital boom. Thus, the following dissertation has as main objective to understand how Generation X entrepreneurs are adapting to the businesses' digitalization, in B2B context. To this end, 26 interviews were conducted with entrepreneurs from a variety of sectors of activity, all with organizations on a business-to-business environment. The results suggest that family businesses with elements from younger generations have a more active technological adaptation process. In addition, trust in the supplier proved to be a driving force for the digitalization of purchasing companies.

Keywords: B2B; digitalization; online; Social Networking Sites.

Índice

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Declaração de integridade.....	iv
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Índice de tabelas	ix
Lista de siglas.....	x
CAPÍTULO I	1
1. Introdução.....	2
1.1. Pergunta e objetivos de pesquisa	4
1.2. Estrutura da dissertação	4
CAPÍTULO II	6
2. Revisão de literatura	7
2.1. Adaptação à tecnologia por parte do consumidor	7
2.2. Pesquisa em contexto <i>business-to-business</i>	9
2.2.1. Barreiras e vantagens da adoção de tecnologias em contexto B2B.....	12
2.2.2. Formas de comunicação <i>online</i>	13
2.2.3. Utilização da <i>Internet</i> na gestão de marketing, em contexto B2B	14
2.2.4. <i>Social Networking Sites (SNS)</i>	15
2.3. A Geração X	16
CAPÍTULO III	20
3. Metodologia.....	21
3.1. Objetivo e tipo de estudo	21
3.2. Estrutura do guião das entrevistas	21

3.3. Análise de dados	24
3.4. Recolha de dados e caracterização da amostra	25
CAPÍTULO IV	27
4. Resultados	28
4.1. Discussão dos resultados.....	28
4.1.1. Tipo de gestão empresarial	30
4.1.2. Tipo de <i>SMS</i> utilizado.....	32
4.1.3. Impulsionadores da inovação tecnológica.....	35
4.1.4. Abertura ao mundo digital.....	38
CAPÍTULO V	42
5. Conclusão, limitações e recomendações.....	43
5.2. Recomendações práticas	44
5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros.....	45
Referências	47

Índice de tabelas

Tabela 1: Guião das entrevistas	21
Tabela 2: Caracterização da amostra	25
Tabela 3: Referência aos temas durante as entrevistas.....	28
Tabela 4: Resposta à pergunta sobre o desejo de ter uma empresa familiar	30
Tabela 5: Dados sobre a utilização do facebook e os tipos de gestão empresarial	35
Tabela 6: Excerto da entrevista 5	36
Tabela 7: Citações dos entrevistados sobre confiança no fornecedor	36
Tabela 8: Citações das respostas dos entrevistados quanto à adaptação ao software informático certificado.....	38
Tabela 9: Dados sobre adaptação ao software informático e a utilização de sns nas empresas	39

Lista de siglas

SNS – *Social Networking Site*

TAM – Modelo de Aceitação Tecnológica

UTAUT – Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

WWW – *World Wide Web*

FTP – *File Transfer Protocol*

PIB – Produto Interno Bruto

CEO – *Chief Executive Officer*

CAPÍTULO I

1. Introdução

Atualmente, a tecnologia é utilizada a uma velocidade nunca vista, fator que revolucionou o processo de compra *online* (Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004). Tradicionalmente, este processo restringia-se à deslocação a uma loja física, por parte do consumidor, onde poderia verificar a qualidade do produto, adquiri-lo na hora e com os mínimos riscos nesta transação. Contudo, com a evolução tecnológica este processo evoluiu significativamente. Agora, o consumidor pode procurar um produto *online*, pagar de forma digital e recebê-lo onde pretender, sem a necessidade de sair de casa (Lissitsa & Kol, 2016).

Tal levou à necessidade de adaptação dos comerciantes às novas realidades do mercado. Em Portugal, no ano de 2018, existiam no total 1.295.299 empresas no país, das quais, 99.9% das mesmas eram PME's. O volume de negócios destas organizações, novamente no ano de 2018, rondava os 238.522,0 milhões de euros. No comércio a grosso e a retalho, existiam 217.610 mil empresas que empregavam 791.887 mil indivíduos (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2020).

Dada a importância para a economia nacional do sucesso destas empresas, surgiu o interesse de perceber como estariam os empresários em Portugal a adaptar-se à digitalização do comércio, quer no processo de compra aos fornecedores, quer no processo de venda aos seus clientes.

A maioria das pesquisas sobre este tema realizaram-se na fase inicial do desenvolvimento das tecnologias, pelo que é necessário estudar este fenómeno nas condições atuais (Hernandez, Jimenez e Martin, referido em Dhanapal, Vashu, & Subramaniam, 2015, p. 115). Como tal, a literatura necessita de se embrenhar sobre os fenómenos que têm nascido com a tecnologia como é o caso dos *social media*. O interesse crescente pelos *social media* surge a partir de 2004, com a sua nova característica de fornecer comunicação concebida pelo usuário. Até então, as empresas detinham o controlo da informação que era transmitida sobre os seus produtos e serviços. Com as novas plataformas de comunicação, o consumidor recebe uma voz que lhe permite comunicar com a empresa e participar ativamente na sua criação de valor (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011).

Por outro lado, os *social media*, principalmente os *Social Networking Sites* (SNS), criaram ferramentas de comunicação para as empresas e através da sua capacidades de eliminar barreiras geográficas, permitiram que estas alcançassem um maior número de mercados. Juntamente com a possibilidade de aumento de eficiência, simplificação do processo de compra, facilidades no serviço pós-

venda e redução dos custos, a digitalização do negócio tornou-se quase obrigatória para as empresas (Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004). Contudo, são levantados inúmeros obstáculos à adoção das tecnologias por parte das organizações, especialmente em contexto B2B.

Um dos principais problemas enfrentados pela Internet, é o facto de remover o contacto cara-a-cara com o cliente, peça fundamental na relação com a empresa. Negócios exclusivamente *online* sofreram dificuldades acrescidas devido a este *gap* na comunicação. Adicionalmente, na luta pela minimização de preço, regras elementares de negócio são frequentemente negligenciadas no mundo digital, tais como a criação de receitas. Isto leva a uma drástica redução de lucratividade que por sua vez, leva a empresa à falência (Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004). A *Internet* não veio substituir as regras existentes sobre a concorrência, mas “*oferece um conjunto de ferramentas que podem complementar as formas tradicionais de concorrência e reforçar as vantagens existentes*” (Porter, referido em Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004, p. 146). Como tal, os *social media*, surgem como a ferramenta que vai permitir às empresas diferenciarem-se das restantes, pela sua capacidade de transmitir ao consumidor a identidade da marca sem custos elevados em publicidade.

Com todas estas vantagens em jogo, além das várias consequências negativas apontadas à não adoção da tecnologia, torna-se difícil compreender a resistência das empresas a esta nova forma de negócio (Sharma, 2002; Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). Adicionalmente, o processo de adaptação tecnológico não se desenvolve da mesma forma para toda a população. Existem diferentes grupos de indivíduos, com diferentes idades, que sofrem dificuldades acrescidas. Isto acontece devido ao facto de o *boom* tecnológico ter ocorrido no início desta década (Wang & Wang, 2020) e ter evoluído de forma desproporcional à adaptação das gerações mais velhas ao fenómeno.

Em 2018, Portugal continha 2,329,644 milhões de cidadãos com idades compreendidas entre os 40 e os 54 anos (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2020). Este intervalo de idades corresponde à Geração X. Devido à sua importância para o desenvolvimento tecnológico do país, não só por representarem uma grande parte da população ativa em Portugal, mas também por terem sido a última geração a viver num mundo sem *internet*, surgiu o interesse de perceber como este grupo de indivíduos se adaptou a uma mudança drástica nos meios de comunicação.

Além de terem presenciado o início da história da *internet*, a Geração X viveu o início da pandemia do Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), o fim da Guerra Fria, assistiu a inúmeros escândalos governamentais e presenciou longos períodos de incertezas económicas (Gibson, Regina, & Edwards,

2009). As principais características apontadas pela literatura aos indivíduos desta geração são a sua independência, autoconfiança e ceticismo.

Enquanto trabalhadores, apresentam elevados níveis de deslealdade, como consequência da sua falta de confiança pela autoridade. Esta relação advém não só dos escândalos políticos e corporativos que esta geração presenciou, mas também pelo facto de terem sofrido infâncias distantes dos pais. As crianças da geração X, mais conhecidas por *latch-key kids*, habitualmente regressavam da escola para casas vazias, dado terem ambos os pais na força de trabalho. Uma vez que passaram por esta experiência, enquanto adultos valorizam um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Gibson et al., 2009; Lissitsa & Kol, 2016). A pesquisa de Gibson et al. (2009), demonstra que o principal valor terminal apontado por esta geração foi a segurança familiar. Adicionalmente, demonstrou que os elementos da Geração X confiam no esforço pessoal, são autossuficientes, divertidos e, habitualmente, informais. Preferem ambientes de trabalho descontraídos e opções de carreira levam-nos a serem mais comprometidos e produtivos.

Quanto à tecnologia, são mais alfabetizados em computação que a geração anterior (*Baby Boomers*), contudo são considerados pela literatura apenas como “imigrantes do digital” (Bento, Martinez, & Martinez, 2018).

1.1. Pergunta e objetivos de pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo responder à pergunta: “Como estão os empresários B2B da Geração X a adaptar-se à digitalização dos negócios?”.

O principal propósito desta dissertação é compreender o processo de adaptação tecnológica das empresas B2B lideradas por empresários da Geração X. Adicionalmente, este estudo pretende perceber:

- Quais as principais barreiras levantadas à tecnologia pelos empresários em contexto B2B;
- Como se alteraram os hábitos de compra em B2B com a evolução da internet;
- Qual o nível de investimento dos empresários B2B na adaptação tecnológica da empresas;
- Qual a relação dos empresários da Geração X com a tecnologia fora do ambiente de trabalho.

1.2. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida por capítulos. Assim:

- Capítulo I: Introdução, onde é apresentado o estado da arte sobre o tema e uma breve explicação sobre a importância deste estudo;
- Capítulo II: Revisão da literatura, onde serão desenvolvidos teoricamente os principais conceitos relacionados com o tema. Neste caso, a adaptação tecnológica por parte do consumidor, a pesquisa em contexto *business-to-business* e a Geração X;
- Capítulo III: Metodologia, onde será explicada a escolha do método da recolha de dados;
- Capítulo IV: Resultados da pesquisa;
- Capítulo V: Conclusão, recomendações práticas, limitações e recomendações para estudos futuros. Este capítulo, apresenta as principais conclusões retiradas desta pesquisa, além de fornecer recomendações práticas aos empresários B2B, indicar as limitações sofridas nesta dissertação e de recomendar diferentes abordagens para que estudos futuros acrescentem conhecimento à literatura;
- Bibliografia.

CAPÍTULO II

2. Revisão de literatura

A análise bibliométrica de Kumar, et al. (2019), indica-nos que o aumento da investigação sobre o uso da internet no contexto B2B, deve acontecer de forma diretamente proporcional ao crescimento do uso da internet pelas empresas B2B. Existe como tal, uma necessidade urgente de atualizações nos estudos, uma vez que, ainda não foi sequer realizada uma ampla avaliação do marketing digital ou da mediação digital nos mercados B2B, o que coloca a literatura numa posição bastante atrasada em relação à realidade do tema. Os autores avaliaram as tendências de pesquisa na última década e confirmaram que existiu um aumento a partir de 2002, com 11 artigos publicados sobre o impacto da internet no marketing *business-to-business*. Autores que estudaram o impacto da internet, afirmam que este impulso se deve à alteração do pensamento do marketing, que fez surgir novas práticas voltadas para o indivíduo, mais personalizadas e responsivas às suas necessidades.

Neste capítulo, será apresentada a literatura existente sobre os hábitos de compra em B2B, a digitalização dos negócios e a Geração X. Adicionalmente, apresento um parágrafo sobre as formas de comunicação online para melhor compreensão do fenómeno da *internet* e como este pode ser utilizado pelas empresas em B2B.

2.1. Adaptação à tecnologia por parte do consumidor

Antes de compreender como os empresários adaptaram as suas empresas ao digital, é necessário entender que na sua vida pessoal todos eles são consumidores. Como consumidores também eles passaram por um processo de adaptação tecnológica no ato de compra. Assim sendo, é importante entender como ocorreu esta adaptação, de que forma poderá ter impulsionado a digitalização das suas empresas e quais as principais ideias retiradas pela literatura sobre o processo de adaptação à tecnologia por parte do consumidor.

O modelo mais utilizado nas pesquisas sobre a adoção da internet pelos consumidores é o Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM) de Davis (1989). Este modelo consiste na utilização de “*duas variáveis específicas, utilidade percebida e facilidade de uso percebida, que são consideradas como determinantes fundamentais da aceitação do usuário*” (Davis, 1989, p. 319). Com o TAM como base, sem deixar de considerar outros importantes modelos de pesquisa sobre o tema, surge um modelo simplificado, a Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT). O UTAUT pressupõe quatro

construtos que influenciam o consumidor na sua intenção comportamental e no uso da tecnologia. O primeiro é a expectativa de desempenho que representa o grau em que o uso da tecnologia permite aos consumidores concretizar determinadas atividades. De seguida, a expectativa de esforço que expõe a percepção por parte dos consumidores da facilidade em utilizar a tecnologia. A influência social surge como o terceiro construto e demonstra a importância da percepção de outras pessoas sobre a utilização das tecnologias por parte do consumidor. Isto é, se o utilizador da tecnologia se deixa influenciar pela opinião de outras pessoas quanto à importância do uso da mesma. Por fim, as condições facilitadoras representam as noções do consumidor quanto aos recursos oferecidos para realizar uma determinada atividade (Venkatesh, referido em Al-Qeisi, Dennis, Alamanos, & Jayawardhena, 2014, p. 2283).

Davis, Bagozzi e Warshaw (1989), comprovam que quando os utilizadores usufruem de uma maior facilidade em utilizar a tecnologia, consideram-na mais útil, ou seja, aumentam a expectativa de desempenho. Por sua vez, esta última juntamente com uma maior influência social leva a maiores intenções de uso (Al-Qeisi, Dennis, Alamanos, & Jayawardhena, 2014). Neste seguimento, Aladwani (2006) apresenta um modelo focalizado em quatro subdimensões de um *website* que podem influenciar as intenções de compra do consumidor digital. A primeira subdimensão é técnica e concentra-se, entre outros, em aspetos como a segurança, a facilidade de navegação e de acesso e a velocidade do carregamento da página. A dimensão seguinte foca-se no conteúdo geral como a integridade, utilidade, clareza e concisão do conteúdo. A terceira subdimensão refere-se ao conteúdo específico que engloba informações relevantes para o consumidor como informações de contacto, detalhes de produtos e serviços, políticas do consumidor e suporte ao cliente. Por fim, a aparência do *website* pode também influenciar o consumidor com aspetos como a organização e o uso adequado de cores, fontes e multimédia (Al-Qeisi, Dennis, Alamanos, & Jayawardhena, 2014).

Tendo por base o modelo UTAUT e cruzando-o com o modelo de Aladwani (2006) e o *TAM* de Davis (1989), Al-Qeisi, et al. (2014) concluíram que a qualidade do design do *website* é representada mais corretamente por uma estrutura multidimensional. Os resultados dos questionários aplicados pelos autores, demonstram que a qualidade técnica do *website*, como a facilidade de navegação e o acesso e tempo de carregamento da página; seguida pela qualidade geral do conteúdo, mais especificamente, a utilidade, competência, clareza e precisão do conteúdo; além da qualidade da aparência, como a atratividade, a organização e a legibilidade são as características mais apreciadas pelos utilizadores. Uma outra contribuição importante da pesquisa de Al-Qeisi, et al. (2014) é o fator experiência do consumidor na utilização de tecnologias. Os resultados do estudo comprovam que quando utilizadores experientes

escolhem utilizar um determinado sistema, utilizam as suas percepções individuais de expectativa de desempenho e qualidade de design do *site* como as referências mais confiáveis para a tomada de decisão. A pesquisa de Nysveen e Pedersen (2004) vem reforçar esta ideia ao demonstrarem a relação positiva existente entre a experiência do consumidor com o sistema de informação e a sua percepção da facilidade de uso (expectativa de esforço) e utilidade (Nysveen e Pedersen, referido em Al-Qeisi et al., (2014, p. 2288). Andrews e Bianchi (2013) acrescentam que para a manutenção desta relação positiva, o consumidor não pode restringir-se apenas à adoção da tecnologia, mas também à continuidade do uso da mesma (Andrews e Bianchi, referido em Al-Qeisi et al., (2014, p. 2284). Por fim, Liaw (2002) comprova nas suas pesquisas sobre o comportamento humano-computador que a percepção das pessoas sobre computadores e tecnologia *web* é visivelmente influenciada pela experiência (Liaw, referido em Al-Qeisi et al., 2014, p. 2284).

2.2. Pesquisa em contexto *business-to-business*

A maior fração das pesquisas na área de marketing foca-se no contexto B2C, pelo que o marketing B2B sofre de atenção limitada. Pesquisas sobre a área iniciam-se no final dos anos 60 e anos 70 (Reid and Plank, referido em Lilien, 2016, p. 543), porém apenas em jornais especializados como o *Industrial Marketing Management* ou o *The Journal of Business-to-business Marketing*. Um dos principais motivos neste atraso na literatura deve-se ao facto de todos os académicos, fora da sua vida profissional, serem consumidores finais. Tal como todos os outros consumidores, quando decidem adquirir um produto ou serviço têm em consideração aquilo que satisfaz as suas necessidades. Contudo, em contexto B2B, é necessário compreender a natureza de venda e compra em grande escala para decidir se um produto ou serviço irá satisfazer as necessidades da organização. Em termos práticos, se um investigador pretender estudar a melhor opção para o sistema informático da Universidade do Minho, não é suficiente ter bases de engenharia ou tecnologia, e a escolha não é tão simples como escolher um sistema informático para uso pessoal. É necessário perceber se o sistema é percebido como fácil de usar pela maioria dos alunos/docentes, se terá capacidade para carregar milhares de acessos diários, se a relação qualidade preço é positiva para a Universidade, entre outras características. Sem a formação adequada, esta exigência obriga os pesquisadores a procurar por parceiros que possibilitem a realização de uma pesquisa de alta qualidade, em contexto B2B (Lilien, 2016). Este fator, a dificuldade em encontrar dados de pesquisa volumosos como no contexto B2C, juntamente com a heterogeneidade do domínio B2B, segundo Lilien (2016), são os principais desafios à investigação em *business-to-business*. Neste

seguimento, o autor propõe cinco níveis de pesquisa para estudar este mercado, a pesquisa de vendas B2B, de compras B2B, de estratégias B2B, de canais de distribuição e de desenvolvimento do produto. Ao focar as observações nestas diferentes unidades de análise, será possível perceber quais os quadros e métodos teóricos adequados num estudo de pesquisa B2B.

A complexidade e a heterogeneidade dos problemas de pesquisa em contexto B2B, dificultam não só as pesquisas académicas como também o processo de compra. Comparativamente ao mercado *business-to-consumer*, o tamanho do cliente e as necessidades de desempenho variam a uma escala significativamente maior. Enquanto que no mercado B2C, as empresas encaram um elevado número de clientes, mas adquirem transações individuais inferiores, as empresas B2B, lidam com um número inferior de compradores, mas com transações individuais bastante mais elevadas. O mercado *business-to-business*, pode criar vínculos entre a empresa e o comprador através de processos interligados de produção e entrega, o que transforma o processo de compra num ação mais complexa e confere-lhe um risco significativamente mais elevado do que em contexto B2C (Lilien, 2016; Kotler & Pfoertsch, 2006).

A escolha de um fornecedor, é influenciada por duas dimensões, o risco operacional e o valor agregado do produto. Embora minimizar o preço seja frequentemente o objetivo mais adequado numa compra em contexto B2B, existem situações em que o fornecedor fornece valor agregado ao produto, que não pode ser avaliado com base no preço. É importante que o comprador saiba decidir de forma inteligente qual das opções é a mais adequada às suas necessidades (Colvin, 2000). O risco em torno de uma situação de compra pode ser definido como “*uma incerteza fundamental sobre o resultado, bem como da magnitude das consequências associadas à escolha errada*” (Hutt & Speh, referido em Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004, p. 147). Esta perceção de risco pode ser dividida em duas componentes, a importância do risco e a probabilidade de risco. A primeira refere-se à perceção do comprador, derivado de riscos pessoais e operacionais, de todos os resultados negativos prováveis de uma má decisão de compra. A escolha do fornecedor é um elemento importante nesta componente da perceção de risco, isto porque um abastecedor incompetente pode provocar falhas não só na reputação do comprador como na credibilidade e eficiência das operações da empresa onde trabalha. A seguinte componente da perceção do risco, a probabilidade de risco, é afetada pela segurança do comprador quanto às capacidades dos fornecedor. Nesta fase, a informação sobre produtos e serviços tem de ser clara e adequada para as partes interessadas. À falta da mesma, os compradores tendem a tomar de decisões que diminuam o risco (Laurent & Kapferer, 1985; Hunter et al., 2004).

A pesquisa de Hunter, et al. (2004), classifica a decisão de compra organizacional em quatro categorias distintas com base na perceção do risco. As categorias são definidas através de uma estrutura

que avalia as duas componentes do risco e os benefícios de cada situação e são denominadas por *Relationship Development*, *Disintermediation*, *Reintermediation* e *Strategic Diversification*.

A primeira categoria, denominada de *Relationship Development*, traduz-se numa posição com valores elevados de importância de risco e de probabilidade de risco para o comprador. Maioritariamente ocorre na obtenção de produtos essenciais de valor agregado e complexos que podem traduzir-se em consequências altamente negativas para a empresa compradora. Para reduzir o risco desta decisão, criam-se relações entre as empresas intervenientes de forma a garantir lealdade de ambas as partes (Sarmiento, Farhangmehr, & Simões, 2015). Especificamente, nesta categoria, a variável do preço não é a característica mais importante da tomada de decisão (Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004).

A segunda categoria, designada por *Disintermediation*, ocorre em situações de compra secundárias para a empresa, como por exemplo, material de escritório ou produtos de higiene para as instalações da organização. Embora estes tipos de produtos possam ser obtidos em grandes quantidades, não afetam a imagem ou eficiência da empresa. A minimização do preço é a questão central nesta tomada de decisão, tendo em conta a qualidade que a empresa exija dos produtos. Percebe-se aqui uma situação de compra com pouca probabilidade e percepção de risco, sendo que uma má escolha, pode ser resolvida facilmente com a troca de fornecedor (Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004).

A terceira categoria definida por Hunter, et al. (2004), designa-se por *Reintermediation* e representa situações de alta probabilidade de risco, embora com um pequeno grau de importância de risco. Um exemplo prático poderá ser uma empresa de indústria têxtil, obter um determinado sistema informático para a sua faturação. Embora este sistema seja um complemento necessário ao funcionamento da empresa, não afeta a qualidade do seu produto principal. A grande probabilidade de risco ocorre pelo elevado número de fornecedores existentes que variam drasticamente em qualidade e eficiência do serviço prestado. Contudo, se uma organização contratar uma empresa que ofereça, por exemplo, um mau serviço de apoio ao cliente, pode facilmente mudar de fornecedor sem grandes consequências para a sua reputação.

A *Strategic Diversification*, quarta e última categoria da decisão de compra organizacional, ocorre em situações de alta importância de risco percebida, mas baixa probabilidade de risco. Aplicando o mesmo exemplo de Hunter, et al. (2004), uma empresa da indústria automóvel, obtém o *airbag* dos seus veículos a terceiros. A qualidade do produto obtido é crítica para o produto final da empresa compradora e uma má escolha pode levar a consequências negativas para a imagem da organização. Contudo, nestas

situações, existe um vasto leque de fornecedores, com especificações de produto claramente definidas, o que diminui a probabilidade de risco para a empresa compradora.

Com estas categorias em mente, os autores defendem que embora o mercado B2B esteja aberto a drásticas mudanças através da introdução do *e-business* no processo de compra, a natureza da mesma varia de empresa para empresa. Além disto, dentro das quatro categorias apresentadas existem diferentes requisitos de compra que terão distintas implicações estratégicas para as empresas, como tal, o grau de digitalização do processo de compra dependerá destas variáveis.

2.2.1. Barreiras e vantagens da adoção de tecnologias em contexto B2B

Existem várias barreiras, tanto internas como externas, à adoção das tecnologias por parte das empresas no contexto *business-to-business*. O desconhecimento da tecnologia e do valor que a mesma poderá ter para a empresa, aliado à falta de prática, aos orçamentos reduzidos e a um certo preconceito quanto à evolução do comércio eletrónico são os principais obstáculos apontados pela literatura (Buehrer, Senecal & Bolman Pullins, referido em Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011, p. 1155). A influência do CEO é também fundamental para a adoção e implementação de novas tecnologias. A capacidade de inovação pessoal da gestão de topo é crucial para a digitalização da empresa, além do tamanho e da capacidade de inovação específica de cada organização (Frambach & Schillewaert, 2002).

Quanto às vantagens, a mais notória foi no processo de troca de informações entre empresas. A *Internet* permitiu que as tendências de mercado de qualquer escala, bem como novas necessidades dos consumidores se tornassem questões de fácil acesso. Adicionalmente a estas vantagens, surgiu a capacidade de desenvolvimento conjunto de produtos e de atividades de vendas conjuntas a uma velocidade que não poderia ser alcançada anteriormente. Avlonitis e Karayanni (2000), atribuem a sua idiossincrasia interoperável e os seus recursos comunicativos e interativos como os dois fatores que possibilitaram a aprovação da *Internet* por parte das empresas. O primeiro fator resume-se na maior vantagem competitiva desta nova rede de informação, a eliminação dos custos de troca e custos de configuração e operação radicalmente abaixo da média anterior. O segundo fator engloba todos os recursos que surgiram com a *internet* e permitiram que esta criasse não só uma nova ferramenta de comunicação em múltiplos formatos como um novo canal de marketing, o que leva ao desenvolvimento de relações e cooperações interorganizacionais.

2.2.2. Formas de comunicação *online*

Existem três formatos de comunicação *online* oferecidos pela Internet. A comunicação um-para-um, a comunicação um-para-muitos e a comunicação muitos-para-muitos.

A comunicação um-para-um define-se pela troca de informação entre dois indivíduos. Ou seja, quando uma pessoa comunica direta e especificamente com outra. Este tipo de comunicação *online* pode ser feito, por exemplo, através do e-mail ou através dos recursos de troca de mensagens privadas entre utilizadores de *Social Networking Sites (SNS)*. A comunicação um-para-muitos ocorre quando uma pessoa envia a mesma informação para várias pessoas. Na *internet*, este meio de comunicar pode ser alcançado através de *websites* ou, novamente, através do e-mail com o envio de *newsletters*. Por fim, a comunicação muitos-para-muitos define-se pela troca de informação entre várias pessoas em simultâneo, como por exemplo através de fóruns de discussão. Todos estes recursos de comunicação podem ser utilizados em conjunto ou de forma independente, conforme as diferentes estratégias das empresas (Avlonitis & Karayanni, 2000).

Para pôr em prática as três formas de comunicação *online*, existem diferentes ferramentas, contudo as mais populares são a *World Wide Web (WWW)* e os serviços *USENET* e *File Transfer Protocol (FTP)*.

A *World Wide Web* “é um aplicativo distribuído que permite navegar por um conjunto de documentos com hiperlink, chamados páginas da Web. Cada página da Web pode conter texto, imagens, cliques de áudio, vídeos e possivelmente links” (Walrand & Varaiya, 1999). As páginas *Web* podem ser utilizadas pelas empresas para dois fins. Se a empresa pretender comunicar informações aos clientes, pode utilizar uma página *Web* apenas para partilha do horário de funcionamento, do local das instalações, do tipo de produtos que comercializa ou sobre a gestão de topo. O segundo tipo de página *Web*, é utilizada para promover produtos e serviços, receber encomendas de clientes e para venda dos produtos ou serviços (Lynn, Lipp, Akgün, & Jr, 2002).

O *USENET* “inclui vários grupos de discussão de negócios, através dos quais são desenvolvidas conversas públicas sobre assuntos de interesse comum, pode revelar segmentos de mercado nos quais os clientes industriais podem auto classificar-se” (Avlonitis & Karayanni, 2000, p. 446).

O *FTP* foi o serviço que mais facilitou a personalização do atendimento ao cliente. Isto é possível, devido à capacidade desta plataforma de armazenar dados. Através de critérios predefinidos de

segmentação, as empresas conseguem aceder facilmente a listas de clientes potenciais e arquivos de clientes, o que veio permitir a promoção direcionada. Os vendedores conseguiram personalizar a sua oferta de produtos e serviços com base na troca interativa de informações, construindo a partir daí uma relação de afinidade com o cliente (Avlonitis & Karayanni, 2000).

Um outro fator importante na utilização da *internet*, passa pelo orçamento disponibilizado para o efeito. Embora a *internet* não implique custos obrigatórios, como qualquer atividade dentro de uma organização envolve algum tipo de investimento, seja em equipamento adequado ou funcionários qualificados. Mais uma vez, salienta-se a importância do apoio da gestão de topo na digitalização do negócio. Se a empresa estiver disposta a disponibilizar capital para o uso da *internet*, mais capacidades terá de se digitalizar (Avlonitis & Karayanni, 2000).

2.2.3. Utilização da *Internet* na gestão de marketing, em contexto B2B

A estratégia de marketing B2B resume-se a uma boa gestão, quer de produtos, quer de vendas e, mais uma vez, a *internet* veio facilitar este sistema.

A gestão de produtos constitui um processo de elevada importância dentro de uma empresa pois decide a duração dos ciclos de vida dos produtos e o desenvolvimento de novas opções. Como já referido, através da *internet*, as empresas conseguem não só um *feedback* quase imediato dos seus clientes, como descobrir de forma mais clara as necessidades dos mesmos. Empresas com estratégias direcionadas para o mercado conseguem testar os novos produtos de forma mais rápida e personalizar as suas ofertas tendo em conta as opiniões dos compradores (Avlonitis & Karayanni, 2000).

Quanto à gestão de vendas industrial, que envolve a segmentação do mercado e a retenção de clientes existentes, a *internet* apresenta inúmeras facilidades de eficiência. Com a possibilidade de possuir um banco de dados de clientes eletrónico, o envio de material publicitário direcionado para o segmento de mercado pretendido torna-se mais rápido e bastante menos dispendioso. Além disto, a existência de um banco de dados de fácil acesso, permite que a segmentação e classificação de clientes seja realizada de forma quase automática. Todos estes serviços e ferramentas associados podem ainda aumentar a *performance* e eficiência de vendas. Isto é possível porque a *internet* permite não só a troca de informação interativa, mas também o desenvolvimento de um canal de vendas diretas. Ou seja, através destes mecanismos existem duas formas de aumentar a *performance* das vendas, sendo que

em primeiro lugar abre-se uma porta para vendas diretas *online*, sem a necessidade de uma deslocação quer por parte do cliente quer por parte da empresa, e em segundo, porque permite o desenvolvimento de relações mais próximas com os clientes. Relações mais desenvolvidas, permitem a construção de uma confiança mútua e partilha de informação mais frequente e além de reduzirem os conflitos, possibilitam que a empresa vendedora obtenha maior conhecimento sobre as preferências da empresa compradora que, por conseguinte, leva a uma maior produtividade nas vendas. A eliminação das deslocações até às instalações das organizações compradoras, quer em custos de deslocação quer em tempo, leva a uma redução dos custos das vendas, que por sua vez, leva a um menor gasto no atendimento ao cliente e permite um aumento da eficiências das vendas, que podem agora ser efetuadas em maior escala, mas em menos tempo (Avlonitis & Karayanni, 2000).

2.2.4. Social Networking Sites (SNS)

Como já referido na introdução da problemática, o interesse pelos *social media* surge a partir de 2004, no entanto, as organizações no contexto B2B apenas começaram a procurar entender mais sobre este novo fenómeno a partir de 2010 (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). Em 2009, as *Social Networking Sites* (SNS), como o Facebook por exemplo, representavam uma atividade *online* popular, com elevadas percentagens de tempo médio gasto, segundo as estatísticas realizadas por NielsenWire (2010). Estas novas plataformas, transformaram-se rapidamente, na perspetiva das empresas de marketing, num canal de agregação de valor. A capacidade de permitir a troca de informações, instalar conectividade e criar uma comunidade à volta da marca, além das altas reduções de custo ofereceu às empresas aderentes vantagens competitivas incomparáveis. Segundo Bauer, Grether e Leach (2002), certas especificidades da *Internet*, como a disponibilidade de informação e a interatividade, permitiram o desenvolvimento de variáveis relacionais como a satisfação, comprometimento e posteriormente a confiança. Com todas estas características, a *internet* transformase num veículo de criação de rede entre as empresas e os seus clientes (Bauer, Grether e Leach, referido em Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011, p. 1154).

O conceito de rede define-se como o “*estabelecimento de vínculos entre indivíduos, grupos de pessoas, departamentos organizacionais ou corporações que levam à criação de redes sociais*” (Wasserman and Faust, referido em Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011, p. 1154). Como já referido, as redes sociais, em contexto comercial, incluem um pacote de benefícios inovadores para

as empresas, no entanto, as redes tradicionais sofrem limitações. No mundo *online*, as vantagens das redes sociais tradicionais são ampliadas e a maioria das barreiras são atenuadas, em alguns casos, até mesmo erradicadas. Apesar de as redes sociais *online* serem mais complexas, implicarem conhecimento e experiência com tecnologia e sofrerem de um maior grau de heterogeneidade do que as redes tradicionais, limitações como a localização geográfica e de tempo são superados, com elevadas reduções de custo. Contudo, o que transforma os *SNS* em especialistas na construção da relação empresa/cliente, é a sua natureza não-transacional. O foco destas plataformas não é a realização de vendas, mas a interação e comunicação com os usuários (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011).

Os *SNS* podem ser especialmente benéficas para as PMEs, uma vez que permitem, sem elevados gastos, apoiar os resultados de marketing (Van den Bulte & Wuyts, 2007). Além disso, a utilização destas plataformas, facilita a manutenção da relação com os clientes e permite atrair novos, objetivos considerados importantíssimos por estas empresas. Os *SNS* permitem ainda que redes de negócio pré-existent sejam capitalizadas para tornar a marca mais reconhecida no mercado e criar um *word-of-mouth* positivo (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). O *word-of-mouth* é monitorizado de forma mais eficaz através destas plataformas, pois o feedback dos usuários está disponível em tempo real (Sharma, 2002), além de que os *SNS* são por natureza um processo de aprendizagem conjunta que facilita as empresas na construção de relações com os clientes. Contudo, as PMEs são também as empresas que apresentam mais relutância em aderir ao mundo *online*. As principais barreiras apontadas pela literatura são a falta de familiaridade da equipa e as habilidades técnicas precárias que esta apresenta, na grande parte dos casos. Além de que como já referido anteriormente, muitas empresas consideram que a sua presença nos *SNS* será irrelevante no setor onde estão inseridas, criando desde logo uma barreira à sua adoção (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011).

A pesquisa sobre os *SNS* está ainda numa fase inicial, focada principalmente, no contexto B2C. Como tal, pesquisas sobre o impacto destas plataformas em empresas B2B são urgentes.

2.3. A Geração X

McKindle e Wolfinger (2010) definem geração como “*um grupo de pessoas nascidas na mesma época, moldadas pelos mesmos tempos e influenciadas pelos mesmos marcos sociais – por outras palavras, uma coorte unida pela idade e estágio de vida, condições e tecnologia, eventos e experiências*”

(McKindle e Wolfinger, referido em Dhanapal, Vashu, & Subramaniam, 2015, p. 110). Este estudo foca-se na Geração X e aplica-se a categorização de Gibson, Regina e Edwards (2009), sendo como tal limitada de 1965 até 1980.

Segundo a literatura, a Geração X é constituída por indivíduos céticos e pragmáticos (Littrell et al., referido em Lissitsa & Kol, 2016). Esta que é a geração mais educada da história é também aquela que alcançou a independência desde cedo.

Apesar de serem autoconfiantes a nível profissional, possuírem um elevado conhecimento tecnológico e de media, além de uma forte capacidade técnica, a Geração X é constituída por pessoas individualistas. Desta forma, é também apontado pela literatura a sua capacidade para concluírem tarefas de forma rápida, de forma inteligente e com sucesso, contudo, e devido à sua raiz individualista, a violação de regras para atingir bons resultados não demonstra ser um impedimento para estes cidadãos (Lissitsa & Kol, 2016).

No mundo *online*, os valores e comportamentos mantêm-se agrupados conforme a geração. Isto é, utilizadores de diferentes gerações têm hábitos de compra e consumo/produção de conteúdo diferentes. Avaliar o produto fisicamente antes da compra, resistência à mudança e falta de experiência na tecnologia são os principais problemas que os consumidores mais velhos levantam às compras *online* (Trocchia & Janda, 2000). Dhanapal, Vashu e Subramaniam (2015) expõem ainda os principais desafios enfrentados pela tecnologia *online* de acordo com a avaliação dos consumidores inquiridos nas suas pesquisas. Em primeiro lugar, de forma notória, apresenta-se o risco de transação com cartão de crédito, embora consumidores com salários mais altos percebam menos riscos que utilizadores com remunerações inferiores (Hernandez, Jimenez e Martin 2011); o atraso na entrega; a dificuldade em cancelar a encomenda ou devolver o produto, além da perda de privacidade e da credibilidade do vendedor; o facto de o produto não encaixar na descrição e, por último, tal como apontado por Trocchia e Janda (2000), a dificuldade em perceber a qualidade do produto através das tecnologias *online*. Esta impossibilidade de examinar fisicamente os produtos através da compra digital, aumenta a percepção de risco por parte do consumidor e retrai-o na tomada de decisão. Limitação que afeta principalmente a Geração X que realiza as suas compras através dos métodos tradicionais de pesquisa e tomada de decisão além de deter uma atitude de evitar o risco (Lissitsa & Kol, 2016).

A literatura vê a geração X (GenX) como “Imigrantes no digital” e apesar da Geração Y utilizar mais a *internet*, a GenX tendo uma disponibilidade financeira superior, percentualmente obtêm compras de maior valor como férias, eletrodomésticos ou móveis. Este facto pode ser explicado pela quantidade

de informação existente *online* quanto a estes produtos. Por exemplo, na compra de um eletrodoméstico, características como a cor, desempenho, dimensão, garantia e preço podem ser fornecidos facilmente através do website da empresa, sem existir grande margem de risco (Lissitsa & Kol, 2016). Aliando a facilidade de acesso à informação, conveniência, economia de tempo e baixo risco de transação, alguns consumidores têm preferência pela compra *online* quanto a determinados produtos, mesmo estando conscientes dos restantes riscos mencionados nas pesquisas de Trocchia e Janda (2000) (Pate e Adams, referido em Lissitsa & Kol, 2016).

Os membros da GenX são sofisticados no seu comportamento de compra e quando pesquisam um produto *online* são a geração mais provável de efetuar a transação até ao fim (Dhanapal, Vashu, & Subramaniam, 2015; Lissitsa & Kol, 2016). Adicionalmente, a GenX não tem por hábito ceder a técnicas de marketing ou de segmentação. A sua maior segurança na compra de um produto, é a opinião de outros consumidores, sendo por isso, a *word-of-mouth* o método mais eficaz para cativar os membros desta geração (Lissitsa & Kol, 2016). Assim sendo, a existência de *feedback online* sobre o produto, quer seja através da criação de fóruns de discussão ou de comunidades de conteúdo é essencial para uma marca que tenha como alvo os membros da Geração X (Dhanapal, Vashu, & Subramaniam, 2015).

Uma outra característica é a sua deslealdade à marca, fator que se comprova pelo seu hábito de não fazer gosto ou de não seguir páginas de empresas no *Facebook* (Lissitsa & Kol, 2016; Bento, Martinez, & Martinez, 2018). O *Facebook* tem sofrido desde 2017 um crescimento notório em utilizadores pertencentes à GenX. Segundo dados fornecidos pela revista *Forbes*, a percentagem de utilizadores desta geração representava um total 69%, sendo a geração dominante do *Facebook*. Contudo, estes imigrantes do digital pouca importância atribuem ao número de *likes* de uma empresa no *Facebook* e a reputação/*status* da marca não representa um fator decisivo numa eventual compra. Porém, as *social media* são um canal propício à troca de informações entre as empresas e os consumidores e questões como a procura de oportunidades e de entretenimento são as motivações chave que levam um utilizador a interagir com uma empresa no *Facebook* (Enginkaya e Yilmaz, referido em Bento, Martinez, & Martinez, 2018, p. 235). Se existir uma relação positiva entre o estilo de vida e desejos de posse do consumidor com os valores da marca, é muito provável que os indivíduos desta geração sigam a marca no *Facebook*.

A deslealdade da Geração X estende-se até ao seu trabalho. Uma vez que experienciaram uma infância com pais distantes, enquanto trabalhadores a geração X almeja um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Gibson et al. (2009); Lissitsa & Kol, 2016). A segurança familiar foi a característica mais apontada por esta geração nos estudos de Gibson et al. (2009) na escolha de um

emprego, além da possibilidade de terem opções de carreira e um trabalho gratificante. Na força de trabalho são mais alfabetizados em computadores e valorizam um ambiente divertido. As circunstâncias sociais em que a Geração X cresceu, como as incertezas económicas e os escândalos governamentais, levou-os a desconfiar e a ter uma atitude cética com a autoridade. Como tal, acreditam no esforço empresarial pessoal e consideram-se autossuficientes (Gibson, Regina, & Edwards, 2009).

A infância da Geração X reflete-se nos adultos desta geração que se mostram independentes, céticos, reativos e desleais em todas as áreas da sua vida.

CAPÍTULO III

3. Metodologia

Neste capítulo, explico de forma aprofundada como procedi à recolha dos dados e a análise feita dos mesmos até ser possível responder à pergunta inicial da dissertação. Adicionalmente, será feita uma caracterização da amostra para melhor compreensão dos dados.

É também esclarecido em detalhe, qual o tipo de pesquisa selecionado e o instrumento utilizado para a obtenção de dados.

3.1. Objetivo e tipo de estudo

O objetivo desta dissertação é compreender o processo de adaptação às novas tecnologias por parte dos comerciantes B2B, pertencentes à geração X. Para tal, realizou-se um método de pesquisa qualitativo através de entrevistas. Este método foi escolhido pela capacidade de comunicar diretamente a opinião daqueles que experienciam o fenómeno que se quer estudar (Castleberry & Nolen, 2018).

Com um ponto de visto único sobre a evolução do comércio tradicional para o comércio digital, os entrevistados permitiram a obtenção de respostas precisas e reais à pergunta de pesquisa desta dissertação.

3.2. Estrutura do guião das entrevistas

O guião das entrevistas contou com 16 perguntas e subseqüentes alíneas conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1: Guião das entrevistas

Tópico	Objetivo	Pergunta	Referência
Caracterização	Distinguir a geração	1 - Em que ano nasceu?	(Curtis, Gesler, Smith, & Washburn, 2000)
	Perceber a demografia	2 - Em qual das regiões do país está localizada a sua empresa?	
	Perceber a influência da experiência na área	3 - Há quantos anos trabalha nesta área?	
		4 - Quantos anos tem a empresa onde trabalha?	

Tabela 1: Guião das entrevistas (Continuação)

Tópico	Objetivo	Pergunta	Referência
Caracterização	Estudar a influência da gestão de topo na inovação da empresa	5 – É proprietário da empresa onde trabalha? (a) Se sim, há quantos anos?	(Bauweraerts, Sciascia, Naldi, & Mazzola, 2019)
	Compreender a dinâmica de funcionamento da empresa	6 – A empresa onde trabalha é uma empresa de família? (a) Se sim, desejou que assim o fosse? Porquê? (b) Se não, gostaria que fosse? Porquê?	
Tecnologia	Perceber o nível de inovação tecnológica das empresas	7 – Adaptou-se facilmente ao software informático de faturação? (a) Se sim, considera que facilita o trabalho? (b) Se não, voltaria à faturação manual se tal fosse possível?	(Davis, 1989)
		8 – Que método utiliza para marcar o preço nos seus produtos? (a) Qual o motivo para a utilização desse sistema?	
	Estudar a influência da gestão de topo na inovação da empresa	9 – Qual a sua experiência com tecnologias fora do ambiente de trabalho?	(Liaw, referido em Al-Qeisi et al., 2014, p. 2284)
Digitalização	Perceber a relação com o e-commerce	10 – Utiliza redes sociais <i>online</i> no seu negócio? (a) Se sim, quais? (b) Se não, qual o motivo?	(Agnihotri, Dingus, Hu, & Michael, 2016)
		11 – Quais considera serem as principais vantagens da tecnologia <i>online</i> ?	
		12 – Quem trata das tarefas <i>online</i> da empresa? (a) Se tem algum funcionário, este é contratado exclusivamente para este cargo? (b) Este funcionário partilha de algum grau de parentesco com o proprietário da empresa?	(Avlonitis & Karayanni, 2000)

Tabela 1: Guião das entrevistas (Continuação)

Tópico	Objetivo	Pergunta	Referência
Digitalização	Perceber a relação com o e-commerce	12.1. – Disponibiliza orçamento para estas tarefas?	(Avlonitis & Karayanni, 2000)
Hábitos de compra B2B	Perceber a importância do desenvolvimento de relações e do risco	13 – O que influencia a sua decisão de comprar a determinado fornecedor?	(Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004)
		14 – Já adquiriu produtos <i>online</i> para a sua empresa? (a) Se sim, teve contacto cara-a-cara? (b) Se não, o que o impede de o fazer?	(Trocchia & Janda, 2000)
		15 – Se apenas pudesse contactar determinado fornecedor através da internet, arriscaria uma compra? (a) Se a primeira compra fosse bem-sucedida continuaria a comprar sem conhecer o fornecedor pessoalmente?	
		16 – Sente que se o primeiro contacto fosse cara-a-cara, estaria disposto a obter produtos através da internet? (a) Se não, por que motivo?	

Como a totalidade dos participantes exigiu que se mantivesse o anonimato, a Caracterização apenas contou com questões como o ano de nascimento do participante e qual a zona do país onde estava sediada a empresa.

Quanto à Digitalização foram realizadas questões como “Utiliza redes sociais no seu negócio?” e ainda “Quem trata das tarefas *online* da empresa?”. Esta secção sofreu alterações ao longo das entrevistas devido à existência de dúvidas de alguns participantes quanto ao conceito de “*social media*”. Os primeiros treze participantes associaram automaticamente a questão às redes sociais, não sendo como tal viável prosseguir com a questão inicial de “Utiliza *social media* no seu negócio?”. Quando informados sobre todas as plataformas incluídas neste conceito, tais como blogs, fóruns, *chatrooms* e *sites* de classificação, todos se mostraram não familiarizados com as restantes formas de comunicação

digital (Bento, Martinez, & Martinez, 2018). Alguns entrevistados consideraram a página do *Facebook* como o *website* da sua empresa, facto que será analisado posteriormente.

As questões sobre Tecnologia tinham como principal objetivo compreender se a abertura à tecnologia da gestão de topo influenciava ou não a sua utilização nas empresas (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011).

Por fim, a secção sobre os Hábitos em B2B visava compreender qual o grau de risco que os empresários da geração X associavam à obtenção de produtos através da *internet*.

Uma vez que foi realizada uma pesquisa qualitativa, com dados de natureza aberta e sujeitos a interpretação, as cinco recomendações de Robert Yin para uma interpretação qualitativa confiável foram tidas em conta durante a codificação dos dados (Yin, 1984 referido em Castleberry & Nolen, 2018, p. 812). A primeira recomendação de Yin, é que exista uma interpretação transparente em que os leitores consigam perceber onde esta começa, o durante e onde termina. Em segundo lugar, as interpretações devem ser imparciais, ou seja, é necessário que caso os dados cheguem a outros investigadores, estes retirem as mesmas conclusões. Em terceiro, “*as interpretações também devem ser precisas e representativas dos dados brutos*” (Castleberry & Nolen, 2018, p. 812). A quarta recomendação é que o estudo acrescente conhecimento à literatura atual. Por fim, o método de análise dos dados e as interpretações retiradas devem alcançar o respeito de outros investigadores.

3.3. Análise de dados

Devido a uma quantidade considerável de tópicos de pesquisas abordados durante as entrevistas, foi utilizada uma abordagem temática para a análise dos dados. Tal abordagem consiste na identificação, análise e obtenção de temas dentro dos dados recolhidos (Castleberry & Nolen, 2018). As entrevistas foram transcritas e analisadas com base na codificação *In Vito* para que a codificação e criação de temas fossem o mais precisos e realistas possível. Como tal, os temas derivaram de palavras específicas, conceitos, frases e ideais citados pelos entrevistados (Sarmiento, Farhangmehr, & Simões, 2015). A codificação e criação de temas foram desenvolvidas simultaneamente com a realização das entrevistas para que fossem realizadas as adaptações necessárias.

Dado a natureza interpretativista da análise dos dados, à medida que certas conclusões se mostravam evidentes, os participantes eram questionados quanto à precisão das mesmas em relação

às suas experiências. Desta forma, garantiu-se a confiabilidade das descobertas (Castleberry & Nolen, 2018; Sarmiento, Farhangmehr, & Simões, 2015).

3.4. Recolha de dados e caracterização da amostra

Os entrevistados foram selecionados por conveniência e facilidade de acesso (Curtis, Gesler, Smith, & Washburn, 2000). Os participantes pertenciam à carteira de clientes de um Centro Grossista, sediado no distrito de Braga. Todos possuíam ou trabalhavam em PMEs (20 comércio de vestuário, 1 comércio de calçado, 2 comércio de têxtil lar, 3 comércio de produtos cosméticos, perfumaria e higiene), sediadas em diferentes zonas do país, incluindo Ilhas. Do total de entrevistados, 20 eram os proprietários originais da empresa onde trabalhavam, 2 filhos que sucederam à direção das organizações e 4 cônjuges do(a) proprietário(a). O espectro de idades dentro da própria Geração X foi abrangente, sendo possível perceber diferentes padrões de comportamento consoante a aproximação à geração seguinte ou anterior, tal como previsto por Lissitsa & Kol (2016). Dos 26 entrevistados, 25 pertenciam ao sexo feminino e 1 ao sexo masculino. Na tabela 2 consta a caracterização da amostra.

Tabela 2: Caracterização da amostra

<i>Entrevistado</i>	<i>Ano de nascimento</i>	<i>Zona do país onde trabalha</i>	<i>Sector de atividade</i>	<i>Experiência na área</i>	<i>Cargo na empresa do trabalho</i>	<i>Tempo de cargo na empresa onde trabalha</i>
1	1975	Norte	Comércio de vestuário	≈ 25 anos	Proprietário	2 anos
2	1977	Norte	Comércio de Têxtil-lar	24 anos	Proprietário	24 anos
3	1979	Norte	Comércio de vestuário	2 anos	Proprietário	2 anos
4	1967	Norte	Comércio de Têxtil-lar	26 anos	Proprietário	26 anos
5	1977	Norte	Comércio de Produtos Cosméticos, Perfumaria e Higiene	≈ 10 anos	Filha dos proprietários	≈ 10 anos
6	1976	Norte	Comércio de Produtos Cosméticos, Perfumaria e Higiene	5 anos	Proprietário	5 anos
7	1970	Norte	Comércio de Produtos Cosméticos, Perfumaria e Higiene	8 anos	Cônjuge do proprietário	8 anos
8	1966	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 40 anos	Proprietário	19 anos

Tabela 2: Caracterização da amostra (Continuação)

<i>Entrevistado</i>	<i>Ano de nascimento</i>	<i>Zona do país onde trabalha</i>	<i>Setor de atividade</i>	<i>Experiência na área</i>	<i>Cargo na empresa do trabalho</i>	<i>Tempo de cargo na empresa onde trabalha</i>
9	1980	Norte	Comércio de Vestuário	1 ano	Proprietário	1 ano
10	1966	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 10 anos	Cônjuge da proprietária	≈ 10 anos
11	1968	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 20 anos	Proprietário	≈ 20 anos
12	1967	Norte	Comércio de Calçado	≈ 20 anos	Cônjuge do proprietário	≈ 20 anos
13	1979	Norte	Comércio de Vestuário	2 anos	Proprietário	2 anos
14	1972	Norte	Comércio de Vestuário	30 anos	Proprietário	24 anos
15	1973	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 30 anos	Proprietário	≈ 30 anos
16	1980	Açores	Comércio de Vestuário	≈ 10 anos	Proprietário	≈ 10 anos
17	1967	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 30 anos	Proprietário	≈ 30 anos
18	1965	Sul	Comércio de Vestuário	33 anos	Proprietário	10 anos
19	1966	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 30 anos	Proprietário	≈ 30 anos
20	1968	Centro	Comércio de Vestuário	18 anos	Proprietário	18 anos
21	1970	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 30 anos	Proprietário	≈ 30 anos
22	1977	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 35 anos	Filha dos proprietários	≈ 10 anos
23	1979	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 10 anos	Proprietário	≈ 10 anos
24	1976	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 20 anos	Proprietário	≈ 10 anos
25	1974	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 15 anos	Proprietário	≈ 15 anos
26	1977	Norte	Comércio de Vestuário	≈ 20 anos	Cônjuge do proprietário	5 anos

No total foram gravadas 26 entrevistas, com autorização prévia dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas presencialmente de forma informal, todas no mesmo local e com uma duração média de 10 a 15 minutos. Na 14^a entrevista atingiu-se a saturação das respostas, fenómeno que ocorre quando “a interação entre campo de pesquisa e o investigador não mais fornece elementos para balizar ou aprofundar a teorização” (Fontanella, et al., 2011, p. 390). Contudo, para garantir a confiabilidade dos resultados continuou-se com as entrevistas até todas as categorias apresentarem o mesmo nível de saturação.

CAPÍTULO IV

4. Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da análise dos dados. Adicionalmente, serão desenvolvidos de forma profunda os temas que surgiram da pesquisa e quais as relações retiradas em cada um deles.

4.1. Discussão dos resultados

Da análise dos dados surgiram quatro temas: tipo de *SNS* utilizado, tipo de gestão empresarial, impulsionadores da inovação tecnológica e abertura ao mundo digital. O tema sobre o tipo de *SNS* utilizado analisa qual o *SNS* mais utilizado pelos entrevistados, o intuito da sua utilização e quem gere a atividade da empresa neste setor. O tema seguinte, que remonta ao tipo de gestão empresarial, permite compreender se existe alguma relação entre a inovação tecnológica e a gestão de topo. Quanto aos impulsionadores da inovação tecnológica, analisei quais seriam as catapultas que levariam os empresários B2B a aderir mais facilmente ao mundo digital. Por fim, o tema sobre abertura ao mundo digital, analisa mais intensamente o grau de abertura à inovação por parte das empresas e o que poderá melhorar a sua adaptação. A Tabela 3 expõe como os temas surgiram nas entrevistas (Sarmiento, Farhangmehr, & Simões, 2015).

Tabela 3: Referência aos temas durante as entrevistas

<i>Entrevista</i> <i>n^a</i>	<i>Tipo de SNS</i> <i>utilizado</i>	<i>Tipo de Gestão</i> <i>Empresarial</i>	<i>Impulsionadores da inovação</i> <i>tecnológica</i>	<i>Abertura ao mundo</i> <i>digital</i>
1	Facebook/Instagram	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
2	Não utiliza	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
3	Facebook/Instagram	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
4	Não utiliza	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
5	Não utiliza	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
6	Não utiliza	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
7	Facebook	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura

Tabela 3: Referência aos temas durante as entrevistas (Continuação)

<i>Entrevista n^a</i>	<i>Tipo de SNS utilizado</i>	<i>Tipo de Gestão Empresarial</i>	<i>Impulsionadores da inovação tecnológica</i>	<i>Abertura ao mundo digital</i>
8	Facebook	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
9	Facebook	Empresa Familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura
10	Facebook	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
11	Não utiliza	Empresa Familiar	Não mencionado	Não demonstra abertura
12	Facebook/Instagram	Empresa Familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura
13	Facebook/Instagram	Empresa Familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura
14	Não utiliza	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
15	Facebook	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
16	Facebook	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
17	Facebook	Empresa Não-familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura
18	Facebook	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
19	Não utiliza	Empresa Familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
20	Não utiliza	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
21	Facebook	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura
22	Facebook	Empresa Familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura
23	Não utiliza	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Não utiliza, mas demonstra abertura
24	Facebook	Empresa Não-familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura
25	Facebook	Empresa Não-familiar	Confiança no fornecedor	Utiliza e demonstra abertura

Tabela 3: Referência aos temas durante as entrevistas (Continuação)

<i>Entrevista n^a</i>	<i>Tipo de SNS utilizado</i>	<i>Tipo de Gestão Empresarial</i>	<i>Impulsionadores da inovação tecnológica</i>	<i>Abertura ao mundo digital</i>
26	Facebook	Empresa Familiar	Não mencionado	Utiliza, mas demonstra pouca abertura

4.1.1. Tipo de gestão empresarial

O tipo de gestão empresarial mais popular entre os entrevistados foi a gestão familiar, dado que 16 dos entrevistados possuem uma empresa familiar. O conceito de empresa familiar define-se por “*são Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa*” (Associação das Empresas Familiares, s.d.). Segundo estatísticas do *website* da Associação das Empresas Familiares, estima-se que em Portugal cerca de 70% do total das empresas portuguesas sejam empresas familiares. Adicionalmente, estas representam 50% do emprego em Portugal e 65% do PIB nacional (Associação das Empresas Familiares, s.d.). Os dados das entrevistas vão de encontro às estatísticas nacionais.

O facto de 70% das empresas portuguesas serem Empresas Familiares é particularmente importante no mundo atual, uma vez que, quando a gestão de topo está nas mãos de um familiar, existe uma resistência à mudança por parte deste membro. Manter a empresa num *modus operandi* que o proprietário seja capaz de executar é fundamental para que este mantenha o controlo sobre as ações da empresa (Bauweraerts, Sciascia, Naldi, & Mazzola, 2019). Posto isto, percebemos facilmente que um membro da Geração X levantará barreiras à inovação tecnológica com a preocupação de perder o controlo sobre a sua própria empresa.

Em primeiro lugar, tentei compreender quais as motivações que levam à transformação de uma empresa num negócio familiar. De entre os 16 entrevistados que referiram possuir uma empresa familiar, as respostas sobre a intenção deste acontecimento dividiram-se conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Resposta à pergunta sobre o desejo de ter uma empresa familiar

<i>Entrevista n^o</i>	<i>Desejou que fosse uma empresa de família?</i>	<i>Porquê?</i>
1	Sim	Legado
2	Sim	Legado
4	Não	Acaso

Tabela 4: Resposta à pergunta sobre o desejo de ter uma empresa familiar (Continuação)

<i>Entrevista n°</i>	<i>Desejou que fosse uma empresa de família?</i>	<i>Porquê?</i>
5	Sim	Legado
7	Sim	Falta de emprego
8	Não	Acaso
9	Sim	Legado
10	Sim	Legado/Confiança
11	Sim	Legado
12	Sim	Acaso
13	Sim	Confiança
15	Sim	Legado
16	Sim	Confiança
19	Sim	Confiança
22	Sim	Legado
26	Não	Acaso

O legado foi a motivação mais referida, com 8 dos empresários a mencioná-la. Este conceito pode ser definido como “*aquilo que as gerações passadas transmitem às atuais*” (Dicionário infopédia da Língua Portuguesa, s.d.), o que corresponde aos ideais dos entrevistados:

“sim claro [...] para continuar o negócio”. (Entrevistado/a 2 – Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1977)

“sim é de família [...] é sempre um seguimento para os nossos filhos, um futuro”. (Entrevistado/a 9 – Comércio de Vestuário, nascido em 1980)

“sim [...] porque estamos em família, é sempre melhor para trabalhar e para o futuro”. (Entrevistado/a 10 – Comércio de Vestuário, nascido em 1966)

Estas citações vão de encontro aos estudos de Bauweraerts et al., (2019) que defendem que o CEO de uma empresa de família tem como objetivo manter o controlo e o poder na família, ou seja, o foco não está na inovação ou desenvolvimento para novos mercados. Para melhor compreender esta dinâmica, voltei a contactar a entrevistada 1, por facilidade de contacto e questioneei-a sobre qual considerava ser a principal vantagem de ter a filha na empresa:

“são precisas ideias novas, ela tem mais acesso aos desejos do mercado jovem do que eu [...] sabe pôr em práticas coisas que eu não me sinto à vontade. Não só nas redes sociais, mas também na parte informática toda [...] há coisas que hoje em dia é preciso ter, e é claro que é sempre melhor que seja alguém da minha confiança”. (Entrevistada 1 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1975)

Apesar de a entrevistada ter consciência da vantagem tecnológica que ter a filha na empresa lhe traria, quando questionada pela primeira vez sobre o que a motivou a ter uma empresa de família, a resposta foi diferente:

“sim, desejei que fosse de família [...] sempre quis deixar algo de valor à minha filha e aos netos que poderei vir a ter [...] proporcionou-se assim e eu não poderia ter ficado mais contente”. (Entrevistada 1 – Comércio de Vestuário, nascida em 1975)

Ao analisar as respostas daqueles que tiveram como motivação a confiança, as conclusões são semelhantes.

“sim, exatamente, desejei [...] porque a família é o mais importante e acho que nós devemos partilhar tudo com a família”. (Entrevistado/a 13 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1979)

Novamente, o foco não está na inovação, mas em valores pessoais do proprietário. Apesar de os dados indicarem que empresas familiares com elementos de gerações mais jovens têm um processo de adaptação tecnológica mais ativo, os resultados vão de encontro à literatura que defende o peso da opinião da gestão de topo quanto à inovação (Lilien, 2016; Bauweraerts et al., 2019).

4.1.2. Tipo de *SNS* utilizado

O *Facebook* é considerado o *SNS* mais popular no mundo (Bento, Martinez, & Martinez, 2018), com cerca de 1,56 mil milhões de utilizadores ativos diários segundo dados do Relatório Global Digital 2019. Entre os entrevistados, o *Facebook* também se apresentou como o mais popular, referido por 17 dos entrevistados. É importante salientar que os restantes 9 não utilizam de todo os *SNS* nas suas empresas, portanto dentro daqueles que utilizam, o *Facebook* apresenta-se com uma taxa de utilização de 100%. Quanto aos restantes *SNS* apenas o *Instagram* foi mencionado, no entanto, apenas por 4 dos entrevistados. Como tal, não se considerou o *Instagram* nesta pesquisa por não haverem dados suficientes quanto à sua utilização.

É de salientar que nesta secção o foco de pesquisa é o comportamento de venda por parte dos entrevistados, ou seja, a inovação tecnológica para com os clientes. Quanto ao comércio através do

Facebook, dentro daqueles que utilizam, a amostra divide-se em dois grupos: aqueles que utilizam o *SNS* apenas para divulgação da empresa e aqueles que utilizam para vender os produtos. As seguintes citações comprovam estas ideias:

“Uso o *Facebook* [...] não vendo *online*, mas faz-se alguma publicidade” (Entrevistado/a 10 – Comércio de Vestuário, nascido em 1966).

“[...] o *Facebook* principalmente e o *Instagram* mais para divulgação [...] mas o que deu realmente resultados foram os Diretos no *Facebook*, tivemos um aumento enorme nas vendas desde que começamos a fazer”.

(Entrevistado/a 1 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1975).

Ao longo das entrevistas, a questão dos Diretos do *Facebook* surgiu várias vezes. Este novo fenómeno resume-se à transmissão ao vivo de vídeos para os seguidores de uma página ou para os amigos de um utilizador. A principal característica desta nova funcionalidade, é que notifica automaticamente todos os seguidores e amigos de que alguém está em Direto, pelo que não é necessário anunciar o vídeo antes da sua estreia (Pragmática - Agência de Marketing Digital, s.d.). Uma vez que o *Facebook* apenas apresenta no *Feed* de Notícias de um utilizador as publicações das páginas/perfis individuais com os quais a pessoa mais interage (comenta, faz gosto ou pesquisa), a notificação do direto vem permitir que mesmo aqueles que habitualmente não seriam apresentados no *Feed* de Notícias, alcancem a totalidade dos seus seguidores/amigos. Esta funcionalidade é bastante importante para a Geração X, dado que além de ser uma geração pouco propensa a consumir conteúdo de marcas nos *social media* também é pouco provável de utilizar o *upload* de fotos/vídeos nos seus perfis (Bento, Martinez, & Martinez, 2018). Assim sendo, se não consomem nem produzem conteúdo, dificilmente as páginas das suas empresas apareceriam no *Feed* de Notícias de outros utilizadores. Porém, muitos dos entrevistados mostraram-se pouco confortáveis com este novo meio de comunicação, sendo que 21 dos 26 entrevistados não realizam Diretos nas suas páginas:

“os jovens agora ligam mais aos diretos no *Facebook*, muitos nem têm lojas [...] com menos despesas podem praticar preços mais baixo. Não é justo para o comércio tradicional, não sei trabalhar com o *Facebook* [...]” (Entrevistado/a 20 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1968)

Contudo, quando questionados sobre o porquê de não aderirem aos Diretos, dado que a maioria considera que lhes traria vantagens, a falta de jeito ou a vergonha foram os motivos apresentados. Já quanto à questão sobre o porquê de não utilizarem os *SNS* nas suas empresas, as respostas dividiram-se entre a falta de tempo e a falta de paciência:

“[...] não tenho paciência para essas coisas, não tenho. Ou hei de estar a vender ou hei de estar a mandar mensagens.” (Entrevistado/a 11 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1968)

“não uso, mas sei que tenho que o fazer [...] ainda não tive tempo para me aplicar nisso.” (Entrevistado/a 14 – Comércio de Vestuário, nascido em 1972).

Aqui apercebi-me de uma nova dinâmica interessante, aqueles que tinham uma empresa de família mostraram-se mais recetivos aos Diretos no *Facebook* e à utilização de *SNS* para *e-commerce* do que aqueles que possuíam empresas independentes da família. Ao observar os dados, apenas 5 dos entrevistados fazem diretos do *Facebook*, todos eles com a ajuda dos filhos (pertencentes à geração Y e geração Z): 3 apresentam eles próprios os diretos e os filhos ajudam na parte do *upload* e gestão de comentários, enquanto que os restantes 2 entregaram aos filhos a responsabilidade de gerir toda a funcionalidade (apresentação e gestão de comentários). Por outro lado, aqueles que trabalham com os cônjuges utilizam mais o *Facebook* para o *upload* de fotografias e divulgação da empresa.

“quem trata de toda a parte *online* da empresa é a minha filha, se dependesse de mim não teríamos nada, talvez umas fotos [...] quem faz os diretos sou eu, mas é ela que grava e separa as encomendas. Eu gosto mesmo é de vender e falar com as pessoas, se tiver de ser por vídeo que seja.” (Entrevistado/a 1 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1975).

“uso o *Facebook* e o *Instagram* para pôr fotos [...] vende-se alguma coisa, mas quem trata é o meu marido que eu percebo pouco”. (Entrevistado/a 12 – Comércio de Calçado, nascido/a em 1967).

“*facebook* e *instagram* [...] normalmente o meu namorado é que trata dessa parte”. (Entrevistado/a 13 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1979).

Contudo, aqueles que não têm apoio da família dividem-se entre tentar descobrir como utilizar o Facebook por eles próprios ou fecham as portas a este canal para as suas empresas. Dos 10 entrevistados que não possuem uma empresa de família, 4 deles tratam da parte *online* por conta própria e 1 contratou um funcionário para o cargo. Dos restantes 5, 4 não utilizam de todo os *SNS* nas empresas e 1 pede ajuda aos filhos (não pertencentes à empresa) quando pretende publicar algo. A Tabela 5 apresenta os dados para suportar esta ideia.

Tabela 5: Dados sobre a utilização do *Facebook* e os tipos de gestão empresarial

	<i>Conta própria</i>	<i>Ajuda dos familiares</i>	<i>Funcionário</i>	<i>Familiares integrantes da empresa</i>	<i>Não utiliza sns</i>	<i>Total</i>
<i>Empresa de família</i>	6			5	5	16
<i>Empresa independente</i>	4	1	1		4	10

Em suma, 11 empresas de família aderiram ao *Facebook*, enquanto que naqueles que não possuem uma empresa de família apenas 6 aderiram. Como tal, concluí que empresas familiares têm uma abertura maior à utilização dos *SNS*.

4.1.3. Impulsionadores da inovação tecnológica

Tendo agora como foco os hábitos de compra dos empresários, a confiança no fornecedor demonstrou ao longa das entrevistas ser um ponto importante para a inovação tecnológica nas empresas. Do total dos participantes, 18 afirmaram que arriscariam comprar *online* se conhecessem o fornecedor pessoalmente e confiassem nele. Contudo, esta não é a preferência da maioria. Dentro daqueles que aceitariam comprar *online* se conhecessem o fornecedor, a preocupação com a qualidade esteve sempre presente nas respostas. Se puderem deslocar-se aos armazéns ou os vendedores deslocarem-se às lojas, a sua preferência será sempre pela compra física. Apenas dois dos entrevistados arriscariam comprar produtos *online* mesmo sem conhecer o fornecedor, contudo as suas respostas à pergunta sobre qual as características que os influenciam a escolher um fornecedor focaram-se, apenas, no preço. Em seguida, por ter sido a entrevistada com desenvolvimento mais completo das respostas, a tabela 6 apresento um excerto da entrevista 5 para compreensão dos ideais dos entrevistados.

Tabela 6: Excerto da entrevista 5

Entrevistada 5 – Comércio de produtos cosméticos, perfumaria e higiene, nascida em 1977
Pergunta 13: o que influencia a sua decisão de comprar a determinado fornecedor?
Resposta: o valor.
Pergunta 14: já adquiriu produtos <i>online</i> para a sua empresa?
Resposta: não, [...] nós vamos comprar diretamente às empresas e então não preciso de comprar <i>online</i> . Tenho mais confiança nas empresas direto. E é sempre melhor preço que <i>online</i> .
Pergunta 15: se apenas pudesse contactar determinado fornecedor através da internet, arriscaria uma compra?
Resposta: não, não conheço a pessoa não vejo o produto na mão, não quero arriscar. E o meu produto é diferente dos outros e a comprar <i>online</i> não dá e é sempre mais caro.
Pergunta 16: sente que se o primeiro contacto fosse cara-a-cara, estaria disposto a obter produtos através da internet?
Resposta: sim, se o vendedor fosse ao nosso armazém e mostrasse o produto e falasse e depois me dissesse que agora a compra tinha de ser <i>online</i> , era igual. Já me tinha dito o preço, já conhecia a empresa, era só mandar vir.

Os restantes entrevistados apresentaram respostas semelhantes, independentemente do setor de atividade. Se não conhecerem o fornecedor pessoalmente, não arriscam comprar e mesmo que conheçam a qualidade do artigo é sempre a prioridade. A Tabela 7 apresenta algumas citações dos entrevistados, que compravam esta ideia.

Tabela 7: Citações dos entrevistados sobre confiança no fornecedor

“não, se não conhecer a pessoa não. Este meu artigo tem de ser praticamente sempre visto ao vivo e mesmo quando compro por catálogo ou assim, já conhecendo um bocadinho do artigo, se não também não.” (Entrevistado/a 4 - Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1967)
“se não houvesse outra forma, comprava, mas há algum tipo de artigo que não compro se não vir ao vivo [...] é muito difícil ver a qualidade do produto numa imagem” (Entrevistado/a 4 - Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1967)

Tabela 7: Citações dos entrevistados sobre confiança no fornecedor (Continuação)

“interessa-me a linha de moda, temos de ver as cores, a qualidade, tudo. [...] agora cada vez mais as marcas estão a mandar fotos em vez de apresentar as coleções fisicamente, mas temos de conhecer os armazéns primeiro, se não conhecermos a marca pessoalmente, não compramos”. (Entrevistado/a 12 – Comércio de Calçado, nascido/a em 1967)
“não gosto de comprar online, gosto de ver as coisas [...] se conhecer a pessoa compro, mas não gosto tanto como quando vou ao armazém”. (Entrevistado/a 11 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1968)

A perceção de risco afeta a decisão de compra *online* na grande parte dos entrevistados. Tal como previsto por Hunter et. al, (2004), o *e-commerce* foi afetado pelo facto do preço não ser o principal critério de compra. Como os entrevistados consideram estar em alto risco no momento da compra dos produtos, a promessa do *e-commerce* de minimizar o preço e eliminar as barreiras geográficas não é suficiente para garantir a confiança dos compradores. O receio de adquirir um produto sem qualidade que tenha implicações significativas para a reputação da empresa compradora, demonstrou ter um peso superior a qualquer economização de tempo oferecida pela *internet* no processo de compra. Em situações como estas, o desenvolvimento de uma relação de confiança é essencial para a manter a lealdade do comprador. No entanto, “*mesmo num ambiente de comunicação cada vez mais eletrónico (isto é, caracterizado pela forte dependência de email, fax e bancos de dados partilhados), a comunicação cara-a-cara é fundamental para o sucesso da parceria*” (Bantham, Celuch e Kasouf, referido em Hunter, Kasouf, Celuch, & Curry, 2004, p. 150).

Novamente, tal como previsto por Hunter et al. (2004), apenas os 2 entrevistados que colocaram ênfase no preço como critério de compra, é que arriscariam comprar *online* sem conhecer o fornecedor pessoalmente. Além da qualidade, mais nenhuma barreira foi levantada à compra de produtos *online*.

A confiança no fornecedor, como tal, demonstrou ser um importante impulsionador para a abertura ao mundo digital. Mesmo dos 9 entrevistados que não utilizam os *SNS* nas suas empresas, 7 afirmam que comprariam *online* se conhecessem o fornecedor pessoalmente. Estes dados mostram uma abertura ao mundo digital, mesmo que apenas no processo de compra, o que poderá ser o início da adaptação à inovação tecnológica. O acompanhamento por parte do fornecedor em todo o processo,

pode vir a garantir a segurança dos compradores e, posteriormente, criar um hábito de compra *online*. Um serviço de pós-venda competente e que permita o contacto com alguém de confiança em caso de dúvidas demonstra ser um caminho eficiente para o processo de inovação tecnológica dos empresários da Geração X.

4.1.4. Abertura ao mundo digital

Apesar de 17 dos entrevistados utilizarem o *Facebook* nas suas empresas, na resposta à pergunta sobre qual o grau de experiência com as tecnologias fora do ambiente de trabalho apenas 3 do total dos entrevistados afirmaram ter uma experiência elevada. Dos restantes 23, 9 afirmaram ter uma experiência razoável e 14 reconheceram ter pouca experiência. Além de que, na sua maioria, utilizam o *Facebook* apenas para fins comerciais e não a título pessoal. Contudo, como já referido nas secções anteriores, existe uma abertura ao mundo digital por parte dos entrevistados, quer a nível de utilização dos *SNS*, quer a nível de compras digitais quando existe confiança no fornecedor. Porém, a inovação tecnológica de uma empresa começa por questões mais básicas e intrínsecas aos negócios, tal como a emissão de faturas. A 15 de Fevereiro de 2019, foi publicado o Decreto-Lei nº 28/2019 que torna obrigatório a emissão de faturas por Programas informáticos de faturação certificados pela Autoridade Tributária (Alves, 2019). Contudo, já desde 1 de Fevereiro de 2012 que é obrigatório a utilização destes *softwares* para empresas que faturem mais de 125.000€ por ano, que tenham iniciado atividade após esta data, que tenham emitido mais de 1000 faturas no ano anterior ou que simplesmente quisessem mudar de *software* informático (Santos, 2012). Dos 26 entrevistados, apenas 5 iniciaram atividade após 2012. Porém, os restantes 21 atravessaram uma mudança na sua forma de trabalhar. Com o intuito de compreender como foi a adaptação obrigatória a esta inovação tecnológica por parte de uma geração imigrante do digital, questionei os entrevistados sobre como foi a adaptação ao *software* informático de faturação. As citações das respostas mais completas são apresentadas na tabela 8.

Tabela 8: Citações das respostas dos entrevistados quanto à adaptação ao *software* informático certificado

“facilita-nos o trabalho sem dúvida.” (Entrevistado/a 2 – Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1977)
“é muito mais fácil que o manual. Usei o manual só nos primeiros anos, passei para o informático assim que pude, são muitas referências para faturar à mão.” (Entrevistado/a 4 - Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1967)

Tabela 8: Citações das respostas dos entrevistados quanto à adaptação ao *software* informático certificado (Continuação)

“não [...] se pudesse voltava ao manual, era muito mais fácil” (Entrevistado/a 11 – Comércio de Vestuário, nascido/a em 1968)

Das 21 empresas que passaram por esta mudança, apenas 3 voltariam à emissão de faturas manualmente. Ou seja, 18 empresários apresentaram uma taxa de adaptação positiva, considerando o *software* informático mais fácil e mais rápido. A Tabela 9 analisa a adaptação ao *software* informático e a utilização de *SNS* nas empresas.

Tabela 9: Dados sobre adaptação ao software informático e a utilização de SNS nas empresas

Entrevista n°	Pergunta 7 - Adaptou-se facilmente ao software informático de faturação?	Pergunta 10 – Utiliza redes sociais <i>online</i> no seu negócio?
2	Sim	Não
4	Sim	Não
5	Sim	Não
7	Sim	<i>Facebook</i>
8	Sim	<i>Facebook</i>
10	Sim	<i>Facebook</i>
11	Não	Não
12	Sim	<i>Facebook</i>
14	Não	Não
15	Sim	Não
16	Sim	<i>Facebook</i>
17	Sim	<i>Facebook</i>

Tabela 9: Dados sobre adaptação ao *software* informático e a utilização de *SNS* nas empresas (Continuação)

Entrevista nº	Pergunta 7 - Adaptou-se facilmente ao software informático de faturação?	Pergunta 10 – Utiliza redes sociais <i>online</i> no seu negócio?
18	Não	<i>Facebook</i>
19	Não	Não
20	Sim	Não
21	Sim	<i>Facebook</i>
22	Sim	<i>Facebook</i>
23	Sim	Não
24	Sim	Não
25	Sim	<i>Facebook</i>
26	Sim	<i>Facebook</i>

Dos entrevistados que se adaptaram facilmente ao software informático, 10 utilizam *Facebook* nas suas empresas e 7 não utilizam. Dos que não se adaptaram facilmente, 1 utiliza o *Facebook* e 3 não utilizam. Embora o número de empresários que utilizam o Facebook e se adaptaram facilmente ao *software* informático seja superior aos que não utilizam, não considereei ter dados suficientes para suportar a ideia de que a fácil adaptação ao *software* informático impulse a utilização do *Facebook*.

Contudo, dentro dos entrevistados que não utilizam o *Facebook*, mas que se adaptaram facilmente ao *software* informático, existe alguma abertura quanto à utilização de *SNS* nas suas empresas:

“estou a pensar usar [...] considero útil, mas não tenho tempo. [...] se criasse, contrataria um novo funcionário exclusivo para esse cargo”. (Entrevistado/a 2 – Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1977)

“não calhou ainda, ando a pensar nisso, mas há prós e contras e estou indecisa [...] divulga mais, mas ao mesmo tempo não sei até que ponto é útil considerando os clientes que tenho”. (Entrevistado/a 4 - Comércio de Têxtil-Lar, nascido/a em 1967)

Em suma, a maioria dos entrevistado demonstra uma abertura ao mundo digital de alguma forma, quer seja no seu comportamento de compra quer seja na forma como vende os seus produtos. Reconhecem a existência de vantagens na utilização da *internet* nas suas empresas, como a divulgação e a poupança de tempo, contudo a falta de prática com as tecnologias ou a falta de tempo para perceber como estas funcionam, tem levantado barreiras à adoção das mesmas.

CAPÍTULO V

5. Conclusão, limitações e recomendações

Esta dissertação vem oferecer conhecimento e soluções para um problema urgente entre os empresários da Geração X que lutam diariamente para manter a competitividade das suas empresas, num mundo completamente diferente daquele a que estavam habituados. Os principais resultados decorrentes desta pesquisa focam-se na abertura para o mundo digital por parte das empresas familiares em Portugal, além de demonstrar a importância da confiança no fornecedor para impulsionar a digitalização das empresas.

Neste capítulo, apresento as conclusões retiradas desta dissertação, as limitações da investigação, além das recomendações práticas para as empresas e as recomendações para estudos futuros.

5.1. Conclusão

Atualmente, a tecnologia evolui a uma velocidade nunca vista e a adaptação das empresas a este processo é fundamental para garantir a sua sobrevivência no mercado (Sharma, 2002; Hunter et al., 2004). Contudo, a maioria das pesquisas sobre o tema ocorreram numa fase inicial do desenvolvimento tecnológico e não estão adaptadas à realidade dos dias que correm. Esta dissertação vem preencher esta lacuna na literatura, com dados atuais não só sobre a utilização da internet, mas também sobre o processo de adaptação dos empresários a este fenómeno. É ainda de salientar que a maioria das pesquisas sobre este tema, foram realizadas em contexto B2C, o que torna esta dissertação ainda mais necessária devido à falta de conhecimento em contexto B2B. Em suma, este estudo permite aprofundar conceitos já abordados pela literatura, mas em contextos e realidades diferentes.

Esta dissertação tem como objetivo compreender de que forma os empresários da Geração X se estão a adaptar ao processo de inovação tecnológica no comércio e como podem alterar os seus hábitos para irem de encontro às novas exigências do consumidor. Embora a Geração X seja considerada “imigrante no digital” inúmeras barreiras são levantadas à adoção da *Internet* e dos *SNS* nos seus hábitos de compra ou venda. A falta de experiência, a falta de paciência ou a falta de conhecimento das vantagens são as principais causas apontadas para esta resistência à inovação. Adicionalmente, existe uma lacuna no conhecimento quanto ao funcionamento dos *SNS*, alguns dos entrevistados que tentaram criar uma página de empresa (acesso público) no *Facebook* por conta própria, acabaram a criar um perfil individual (acesso privado) sem compreenderem a diferença.

Tal como defendido por Lissitsa & Kol (2016) e comprovado pelos resultados desta pesquisa, a Geração X tem uma atitude de evitar o risco. A impossibilidade de examinar o produto fisicamente, aumenta a perceção de risco dos empresários desta geração e inibe-os do processo de compra *online*. A solução para este problema pode ser encontrada através do fornecedor, principalmente para os empresários que não possuem uma empresa familiar. Uma vez que a maioria dos entrevistados demonstrou abertura à compra *online* desde que conhecesse o fornecedor pessoalmente, este pode acompanhar o processo desde o início da compra até ao serviço de pós-venda e impulsionar a mudança. Se existir alguém de confiança a auxiliar o processo de transição da compra presencial para a compra *online*, os empresários mostram-se mais recetivos à inovação tecnológica.

Por outro lado, quando a pessoa de confiança é um familiar próximo, existe uma abertura ao digital também no processo de venda. Tal como considerado nesta pesquisa, empresas familiares aderem mais facilmente ao *Facebook*. O facto de existirem membros da Geração Y e X dentro de uma empresa, garante desde logo uma maior abertura às plataformas da *internet*, como é o caso do *Facebook* e do *Instagram*. A total compreensão por parte dos filhos do funcionamento destas redes sociais *online* e das vantagens subjacentes às mesmas, impulsiona a aprovação do CEO quanto à sua utilização, desde que o controlo das ações se mantenham na família.

5.2. Recomendações práticas

Dada a importância da gestão de topo no processo de digitalização, é recomendado a todos os empresários da Geração X que compreendam o peso da sua influência na inovação tecnológica do negócio.

Uma maior abertura à digitalização, mesmo fora da zona de conforto do empresário, pode ser possível através da inserção de familiares em cargos específicos para as tarefas relacionadas com o digital. Quando isto não é possível, o emprego de um funcionário formado na área poderá ser uma ajuda útil no aumento das vendas através do digital. Contudo, quando nenhuma das opções anteriores forem viáveis, o próprio empresário poderá adquirir conhecimentos sobre o mundo digital e como tirar proveito dele para a sua empresa através de inúmeros *workshops* presenciais com equipas especializadas. Os profissionais de marketing podem criar sessões de esclarecimento ou *workshops* sobre o digital, específicos para as necessidades da Geração X, como forma de solucionar este problema.

As vantagens associadas à utilização de tecnologias *online*, especialmente os *SNS*, são notórias tal como se comprovou nesta pesquisa. Uma forma fácil de iniciar este processo, é a consulta do Centro de Ajuda do Facebook que responde a múltiplas perguntas feitas pelos utilizadores. Esta comunidade é especialmente eficiente com a Geração X dado o valor que estes indivíduos conferem à opinião de outras pessoas.

Em suma, a recomendação central para todos os empresário em B2B é que abram as portas à digitalização, procurem ajuda quando se sentem a perder o controlo e que permitam que a inovação tecnológica mude tanto no processo de compra como no processo de venda. Apenas com a aceitação da tecnologia é que as empresas poderão sobreviver num mundo cada vez mais digital, sem barreiras temporais ou geográficas e com um mercado global.

5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros

Tal como a maioria das pesquisas, esta dissertação sofreu algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo realizou-se apenas com testemunhos de Portugal Continental e Ilhas, seria importante perceber se os empresário da Geração X mantêm estes valores e comportamentos noutros países do mundo.

Futuras pesquisas poderiam também aprofundar o conhecimento sobre a relação de empresa familiar e abertura aos *SNS*, como investigar se esta relação se mantém em empresas geridas por indivíduos de outras gerações, dada a importância das empresas familiares para a economia portuguesa (Associação das Empresas Familiares, s.d.). Adicionalmente, este estudo foi realizado por um método qualitativo sujeito a interpretação pelo que a utilização de um método quantitativo em futuras pesquisas poderá mostrar-se útil na obtenção de conhecimentos menos subjetivos.

A questão dos diretos do *Facebook* poderia também ser considerada para um estudo mais intensivo, uma vez que retrata um tema atual na inovação das empresas. Compreender realmente o porquê de alguns proprietários se sentirem intimidados mesmo quando entendem as vantagens que este canal lhes oferece. Novamente, seria importante verificar se esta é uma barreira exclusiva à geração X. Adicionalmente, nesta pesquisa o fenómeno foi estudado sobre a ótica da empresa, seria interessante perceber como é visto este canal pela ótica do consumidor. Devido ao seu crescimento exponencial, seria

uma mais-valia para os profissionais de marketing entenderem o que cativa o consumidor a esta nova forma de negócio.

Referências

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Michael, M. T. (Fevereiro de 2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>
- Aladwani, A. M. (Fevereiro de 2006). An Empirical Test of the Link between Web Site Quality and Forward Enterprise Integration with Web Consumers. *Business Process Management Journal*, 12(2), 178-190. doi:10.1108/14637150610657521
- Al-Qeisi, K., Dennis, C., Alamanos, E., & Jayawardhena, C. (Novembro de 2014). Website design quality and usage behavior: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Journal of Business Research*, 67(11), 2282-2290. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.016>
- Alves, C. (23 de Outubro de 2019). *NOVAS REGRAS DE FATURAÇÃO - DECRETO - LEI N°28/2019*. Obtido de CRN Contabilidade: <https://www.crncontabilidade.pt/blog/novas-regras-de-faturacao-decreto-lei-n-28-2019>
- Associação das Empresas Familiares. (s.d.). *Como se Caracterizam*. Obtido em 06 de Julho de 2020, de Associação das Empresas Familiares: <https://empresasfamiliares.pt/>
- Avlonitis, G. J., & Karayanni, D. A. (Setembro de 2000). The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing: Examples from American and European Companies. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 441-459. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00071-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00071-1)
- Bauweraerts, J., Sciascia, S., Naldi, L., & Mazzola, P. (Outubro de 2019). Family CEO and board service: Turning the tide for export scope in family SMEs. *International Business Review*, 28(5), 101583. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.05.003>
- Bento, M., Martinez, L. M., & Martinez, F. L. (Julho de 2018). Brand engagement and search for brands on social media: Comparing Generations X and Y in Portugal. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 234-241. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.04.003>
- Castleberry, A., & Nolen, A. (Junho de 2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807-815. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
- Colvin, G. (1 de Maio de 2000). Value driven: Seller, beware! *Fortune*, p. 74.
- Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., & Washburn, S. (1 de Abril de 2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50(7-8), 1001-1014. doi:[doi:10.1016/S0277-9536\(99\)00350-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00350-0)
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. doi:[doi:10.2307/249008](https://doi.org/10.2307/249008)
- Davis, F. D., Bagozzi, R., & Warshaw, P. R. (Agosto de 1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982-1003. doi:10.1287/mnsc.35.8.982

- Dhanapal, S., Vashu, D., & Subramaniam, T. (Outubro-Dezembro de 2015). Perceptions on the challenges of online purchasing: a study from “baby boomers”, generation “X” and generation “Y” point of views. *Contaduría y Administración*, 60(1), 107-132. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.08.003>
- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. (s.d.). *dicionário*. (2.-2. Porto: Porto Editora, Editor) Obtido em 07 de Julho de 2020, de Infopédia: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/legado>
- Fontanella, B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (Fevereiro de 2011). Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation. *Cadernos de saúde pública / Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública*, 27(2), 388-394. doi:10.1590/S0102-311X2011000200020
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (Fevereiro de 2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1)
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (15 de 06 de 2020). *Pordata - Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Gibson, J. W., Regina, G., & Edwards, M. (2009). Generational Differences in a Workplace: Personal Values, Behaviours and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 2-3. doi:10.19030/jdm.v4i3.4959
- Hunter, L. M., Kasouf, J. C., Celuch, G. K., & Curry, A. K. (Fevereiro de 2004). A classification of business-to-business buying decisions: risk importance and probability as a framework for e-business benefits. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 145-154. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00058-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00058-0)
- Kapferer, J.-N., & Laurent, G. (Fevereiro de 1985). Consumer Involvement Profiles: A New and Practical Approach to Consumer Involvement. *Journal of Advertising Research*, 25(6), 41-53.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Springer.
- Kumar, B., Sharma, A., Vatavwala, S., & Kumar, P. (24 de Outubro de 2019). Digital mediation in business-to-business marketing: A bibliometric analysis. *Industrial Marketing Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.002>
- Lilien, G. L. (Setembro de 2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Lissitsa, S., & Kol, O. (Julho de 2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.015>
- Lynn, G. S., Lipp, S. M., Akgün, A. E., & Jr, A. C. (Janeiro de 2002). Factors Impacting the Adoption and Effectiveness of the World Wide Web in Marketing. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 35-49. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00104-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00104-8)

- Michaelidou, N., Siamagka, T. N., & Christodoulides, G. (Outubro de 2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (Julho de 2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415-425. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00097-8)
- NielsenWire. (23 de Janeiro de 2010). *Led by Facebook, Twitter, global time spent on social media sites up 82% year over year*. Obtido em 26 de Novembro de 2019, de Nielsen Global Connect | Nielsen Global Media - Nielsen: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2010/led-by-facebook-twitter-global-time-spent-on-social-media-sites-up-82-year-over-year/>
- Nysveen, H., & Pedersen, P. (2004). An exploratory study of customers' perception of company web sites offering various interactive applications: Moderating effects of customers' internet experience. *Decision Support Systems*, 37(1), 137-150.
- Pragmática - Agência de Marketing Digital. (s.d.). *Como Fazer um Vídeo em Direto no Facebook*. Obtido em 06 de Julho de 2020, de Pragmática: <https://pragmatica.pt/redes-sociais/facebook/tutorial/direto/>
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (Junho de 2010). Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 188-197. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.10.001>
- Santos, P. (8 de Agosto de 2012). *Quem é obrigado a usar software de facturação certificado?* Obtido de INVOICEEXPRESS: <https://invoicexpress.com/blog/obrigado-usar-software-facturacao-certificado>
- Sarmiento, M., Farhangmehr, M., & Simões, C. (2015). A relationship marketing perspective to trade fairs: insights from participants. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 584-593. doi:10.1108/JBIM-01-2013-0024
- Sharma, A. (Fevereiro de 2002). Trends in Internet-based business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 77-84. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00185-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00185-7)
- Sharma, A., & Mehrotra, A. (Janeiro de 2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 21-28. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.012>
- Simões, C., & Sebastiani, R. (Julho de 2017). The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industr. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), 423-453. doi:10.1017/beq.2017.15
- Trocchia, P. J., & Janda, S. (2000). A phenomenological investigation of internet usage among older individuals. *Journal of Consumer Marketing*, 17(7), 605-616.
- Van den Bulte, C., & Wuyts, S. (2007). *Social networks and marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.

- Walrand, J., & Varaiya, P. (1999). Network Services and Layered Architectures. Em J. Walrand, & P. Varaiya, *High-Performance Communication Networks* (2^a ed., pp. 39-102).
- Wang, W. Y., Pauleen, D. J., & Zhang, T. (Abril de 2016). How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 54, 4-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.004>
- Wang, W., & Wang, Y. (Abril de 2020). Analytics in the era of big data: The digital transformations and value creation in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 86, 12-15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.005>