



E-AGRO
MARKETS

Estudo de mapeamento e caracterização dos principais *e- marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar

Dezembro 2019



Cofinanciado por:



Índice

| | |
|---|----|
| Lista de Siglas..... | iv |
| Sumário Executivo | v |
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Enquadramento..... | 3 |
| A revolução digital e o setor agroalimentar | 3 |
| <i>E-marketplaces</i> : Diferentes modelos e tendências..... | 6 |
| <i>E-commerce e E-marketplaces</i> a nível internacional | 7 |
| 3. Metodologia | 21 |
| Levantamento e recolha de informação | 21 |
| Seleção dos <i>e-marketplaces</i> relevantes a nível internacional | 22 |
| Análise, caracterização e descrição dos <i>e-marketplaces</i> selecionados..... | 22 |
| 4. Mapeamento dos principais <i>e-marketplaces</i> da indústria agroalimentar a nível internacional | 23 |
| Classificação e seleção preliminar..... | 23 |
| Fichas-Síntese..... | 31 |
| 5. Identificação de boas práticas a considerar na adesão aos <i>e-marketplaces</i> e recomendações | 56 |
| Principais benefícios e recomendações | 58 |
| Fatores críticos de sucesso para <i>e-marketplaces</i> | 59 |
| 6. Conclusões..... | 61 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Classificação dos principais <i>e-marketplaces</i> analisados | 24 |
|---|----|

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Taxa de crescimento do e-commerce na América Latina em 2017 e 2018 | 8 |
| Figura 2: Vendas <i>online</i> no Brasil no primeiro semestre de 2019 em mil milhões de reais | 8 |
| Figura 3: Volume de pedidos <i>online</i> no Brasil no primeiro semestre de 2019 em milhões de reais | 8 |
| Figura 4: Receita setorial do comércio digital nos EUA | 14 |
| Figura 5: Principais mercados agroalimentares eletrônicos nos EUA em 2016 | 15 |
| Figura 6: Tendências de consumo na Indonésia 2016 – 2021 | 18 |
| Figura 7: Proposta metodológica para realização do Estudo de mapeamento e caracterização dos principais <i>e-marketplaces</i> | 21 |
| Figura 8: Colmeias nas diferentes regiões francesas e outras regiões europeias | 45 |
| Figura 9: Economia gerada para o consumidor através da utilização do YAgro | 47 |
| Figura 10: Calculadora de necessidades da Pragmatic..... | 49 |
| Figura 11: Serviços fornecidos pela plataforma Agri Marketplace..... | 55 |
| Figura 12: <i>Framework</i> geral de adesão a mercados eletrônicos | 56 |

Lista de Siglas

APMC – *Agricultural Produce Marketing Committees*

BR – Brasil

B2B – *Business to business*

B2C – *Business to consumer*

CE – Comissão Europeia

CEMA – *European Agricultural Machinery Industry Association*

CEO – *Chief Executive Officer*

CN – China

CRM – Customer Relationship Management

C2C – *Consumer to consumer*

eNAM – *Electronic National Agriculture Market*

ESP – Espanha

EUA – Estados Unidos da América

FR – França

IND – Índia

INA – Indonésia

KOR – Coreia do Sul

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

PT – Portugal

POL – Polónia

SEO - *Search engine optimization*

SRB – Sérvia

ROU – Roménia

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

VIP – *Very important people*

Sumário Executivo

O Estudo de mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar, elaborado pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), tem como objetivo apresentar o panorama global ao nível do comércio eletrónico, através da análise detalhada dos principais mercados e *e-marketplaces* relevantes para o setor agroalimentar.

A primeira etapa do Estudo visou o levantamento e recolha dos elementos-chave dos mercados que registam uma presença relevante de plataformas de *e-commerce* e de *e-marketplaces*, bem como dos mercados que apresentam elevado potencial de desenvolvimento neste domínio, nomeadamente: Brasil, China, Coreia do Sul, Estados Unidos da América, Índia e Indonésia, incluindo uma análise a nível europeu e com especial destaque para a Espanha.

Nesta primeira etapa do Estudo, foi possível compreender a importância do negócio eletrónico em cada um dos mercados, através da análise de dados sobre o volume de transações realizadas e das estimativas de crescimento para os próximos anos.

Com base na metodologia adotada para a recolha, classificação, seleção e análise dos principais *e-marketplaces* a nível global, foram selecionados 33 *e-marketplaces* de referência para o setor agroalimentar, sendo descritos e classificados por país, tipologia, boas práticas e grau de sofisticação tecnológica.

Com o apoio de especialistas, foram selecionados *e-marketplaces* com características inovadoras e diferenciadoras, seja pelo tipo de *e-marketplace* (*business to business* - B2B -, *business to consumer* - B2C -, *consumer to consumer* - C2C -), seja pelo modelo de negócio associado, seja pela estratégia de *marketing* prosseguida, ou, ainda, pelos respetivos graus de inovação tecnológica e/ou logística, entre outros.

A seleção realizada restringiu a lista inicial de 33 a apenas 10 *e-marketplaces*, que foram alvo de

uma análise mais detalhada consubstanciada na elaboração de fichas -síntese, que especificam o modelo de negócio, bem como as principais características e fatores críticos de sucesso dos *e-marketplaces* considerados relevantes no âmbito do presente Estudo. Justifica-se, ainda, realçar a elaboração de uma ficha-síntese adicional, que foi incluída para ilustrar o caso de sucesso nacional do *AgriMarketplace*, a qual, para além de ser uma plataforma de *e-marketplace* de renome internacional, premiada por diversas ocasiões, centra a sua atividade no setor agroalimentar, motivo pelo qual se justifica a sua inclusão no âmbito do presente Estudo.

Por fim, o capítulo final identifica um conjunto de boas práticas a considerar no momento de adesão a *e-marketplaces* e apresenta um conjunto de recomendações para empresas e empresários do setor agroalimentar que pretendam expandir a comercialização dos seus produtos através de *e-marketplaces*.

Nesse sentido, o Estudo confirma a inexistência de uma fórmula exata a seguir no processo de seleção de *e-marketplace*, pois tal varia consoante o objetivo da empresa e o *e-marketplace* em questão, dependendo de diversos fatores a considerar, tal como o modelo de negócio ou a integração de fornecedores.

Não obstante, o Estudo identifica três fases essenciais do processo de seleção de um *e-marketplace*. A primeira fase consiste na determinação dos fatores críticos que afetam e influenciam a seleção, os quais podem ser internos (questões de posicionamento estratégico e capacidade produtiva ou logística de cada empresa) ou externos (relacionados com tendências de mercado, contexto governamental, conjuntura económica, nível de competição do mercado, existência ou não de parceiros estratégicos e respetiva influência, entre outros fatores). A segunda fase contempla a avaliação dos fatores identificados na etapa anterior. A terceira e última etapa visa a seleção

do nível de integração pretendido com o *e-marketplace* a escolher.

O Estudo realça, ainda, os principais benefícios resultantes da adesão a um *e-marketplace*, destacando-se a poupança com custos de transação, o aumento da transparência da informação sobre preços e produtos e o aumento das oportunidades de negócio.

No que se refere aos fatores críticos, importa referir a necessidade de separar e atender aos diferentes tipos de fatores que podem ter impacto no sucesso da participação num *e-marketplace*, sendo estes de natureza funcional, estratégica e técnica.

1.

Introdução

O projeto E-AGRO INNOVATION, apoiado pelo COMPETE 2020 e promovido pela ANIMAFORUM - Associação para o Desenvolvimento da Agroindústria, visa fomentar a presença digital e a incorporação tecnológica nos modelos de negócio das empresas do setor agroindustrial, visando reforçar a sua competitividade e potenciar a sua capacidade exportadora através dos canais digitais.

Com efeito, num contexto económico global em que a adesão à “revolução digital” é reconhecida como um fator crítico para a competitividade das empresas, importa criar condições e mecanismos que promovam e contribuam para a dinamização de processos de transformação digital dos atores da indústria agroalimentar portuguesa. Para esse efeito, é absolutamente essencial que as PME reconheçam a importância e os potenciais benefícios de aderir a esta nova realidade, e, nesse sentido, tirem partido das oportunidades proporcionadas por uma Economia Digital baseada no fornecimento de bens e serviços à distância, através de redes de comunicação, que permitem estabelecer relações comerciais entre agentes económicos em qualquer parte do mundo.

Neste contexto, o projeto E-AGRO INNOVATION visa contribuir para a consolidação do processo de transformação digital dos modelos de negócio agroindustriais em Portugal, através do estímulo à constituição de relações comerciais estáveis, sólidas, duradouras e crescentes nos mercados globais, sustentadas em canais *online*, que reforcem a capacidade de resposta do setor aos desafios de competitividade.

Assim, tendo presente o objetivo geral proposto, o projeto E-AGRO INNOVATION visa os seguintes objetivos estratégicos:

1. Aumentar os conhecimentos e a literacia das Pequenas e Médias Empresas (PME)

sobre o conceito de economia digital, potenciando a produção e partilha de informação e comunicação associada a esta temática;

2. Apoiar e promover a inserção das PME do setor agroindustrial na economia digital, através da adesão de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), fomentando a inovação organizacional e de marketing;
3. Promover a internacionalização do setor, orientada a jusante das cadeias de valor internacionais;
4. Promover um ambiente de cooperação entre *stakeholders* da economia nacional (empresas, universidades, centros tecnológicos, associações empresariais, organismos públicos, entre outros) com vista à preparação do tecido empresarial agroindustrial para os desafios e oportunidades da economia digital.

Com base nos objetivos estratégicos definidos, o projeto E-AGROINNOVATION define ainda os seguintes objetivos operacionais:

1. Motivar e sensibilizar os empresários do setor para a importância de desenharem e implementarem estratégias aplicadas a canais digitais para gestão de mercados, canais, produtos e segmentos de clientes;
2. Criar condições para a participação e otimização da presença das PME do setor agroindustrial em *e-marketplaces*;
3. Contribuir para a literacia e competências digitais por parte dos empresários e dos quadros técnicos das empresas, designadamente em matérias como *customer relationship management (CRM)*, *Social Media Marketing*, *Content Marketing*, *Display Advertising*, *Mobile Marketing*, *search engine optimization (SEO)* e *Web Analytics*, entre outras que lhes permitam implementar processos associados à economia digital e ao comércio eletrónico;

4. Promover a cooperação e o alinhamento de soluções e projetos de empresas e *startups* tecnológicas com as necessidades das empresas agroindustriais no domínio das TIC.

Neste contexto, para concretização dos objetivos referidos, o projeto define um conjunto ambicioso de ações, entre as quais se destacam a elaboração dos seguintes estudos:

- Estudo de mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar;
- Estudo de tendências da oferta em mercados digitais e recomendações para as PME.

O presente estudo refere-se ao mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar.

A estrutura do Estudo é a seguinte:

- Introdução;
- Enquadramento;
- Metodologia, que contempla a definição de critérios para seleção dos *e-marketplaces* (financeiros, procura, oferta, área geográfica, modelo operacional, modelo de distribuição, fatores críticos de sucesso, valor acrescentado, etc.);
- Mapeamento dos principais *e-marketplaces* da indústria agroalimentar a nível internacional e compilação de fichas-síntese sobre os considerados mais relevantes;
- Identificação de boas práticas a considerar na adesão aos *e-marketplaces* e recomendações;
- Conclusões do Estudo.

2.

Enquadramento

A revolução digital e o setor agroalimentar

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e, em particular, da internet, tem vindo a provocar um impacto crescente na forma como os setores económicos desenvolvem os seus modelos de negócio e na forma como os mercados se estruturam.

Com efeito, as TIC e a internet oferecem, cada vez mais, novas oportunidades e desafios para as empresas em todo o mundo, seja qual for o seu setor de atividade. Os setores da agricultura e indústria alimentar não são exceção, registando-se uma significativa e crescente expectativa quanto às potencialidades que as soluções tecnológicas e as ligações em rede têm para oferecer na dinamização destes setores. Contudo, como será possível concluir mais adiante, ainda subsistem obstáculos relacionados com a natureza dos produtos e com as cadeias de valor agroalimentares que representam desafios para os agentes interessados em abraçar novos mecanismos e processos tecnológicos.

De entre o conjunto de soluções potenciadas pela “revolução digital”, o *e-commerce* tem justificado especial atenção, uma vez que, entre outras vantagens, cria oportunidades relevantes ao nível da redução de custos e aumento da procura. Com efeito, o comércio eletrónico provocou um *boom* no estabelecimento de novas relações comerciais, possibilitando o alcance de novos mercados e a criação e implementação de novos negócios e de novos paradigmas de *marketing*.

Num sentido amplo, o comércio eletrónico abarca todas as transações que se baseiam na utilização de TIC e as diversas ferramentas que permitem recolher, gerar, armazenar, analisar,

distribuir ou utilizar informações através de meios eletrónicos ou digitais. Aplicado ao setor agroalimentar, é o tipo de modelo comercial segundo o qual a compra e venda de produtos e serviços são levadas a cabo eletronicamente, com recurso a sistemas de computadores conectados em rede e de modo a que os parceiros comerciais possam partilhar um elevado volume de dados com enorme rapidez e eficácia.

Assim, o comércio eletrónico transforma, através da introdução de inovadores canais de comunicação, a forma como os produtos são transacionados e a configuração das interações nas várias etapas da cadeia produtiva entre os participantes do setor agroalimentar.

O comércio eletrónico foi introduzido no setor agroalimentar no final do século XX, oferecendo aos seus utilizadores uma forma revolucionária de disseminar informações sobre produtos e serviços e de conectá-los a uma nova base de fornecedores e clientes, de maior dimensão e que ultrapassava os limites geográficos impostos pelos métodos tradicionais.

O **comércio eletrónico no setor agroalimentar** é definido como qualquer método de uso de comunicações eletrónicas e tecnologia informática para conduzir negócios agrícolas, para que os parceiros comerciais possam partilhar uma ampla gama de dados.

A cadeia de fornecimento agrícola era anteriormente descrita como tendo diversas imperfeições e obstáculos que limitavam a sua eficiência. É precisamente nessas áreas que o comércio eletrónico apresenta grandes potencialidades de melhoria. O elevado nível de fragmentação na cadeia de fornecimento, os grandes volumes comercializados e a

homogeneidade dos produtos tornam a agricultura e a agroindústria potenciais beneficiários da utilização do comércio eletrônico. As organizações do setor do agroindustrial, um pouco por todo o mundo, têm vindo a aproveitar as muitas vantagens oferecidas para melhorar a comercialização dos seus produtos. A implementação e expansão do comércio eletrônico mudarão consideravelmente a economia dos canais de marketing, os padrões de distribuição física e a estrutura dos distribuidores.

Muitos dos benefícios do comércio eletrônico no setor agroalimentar encontram-se já identificados nos dias de hoje, destacando-se os seguintes: promoção do fluxo de informações, transparência do mercado e descoberta de preços; facilitação da coordenação da indústria; e redução ou eliminação de custos de transação¹. No entanto, estudos demonstram que, para além das barreiras que qualquer área de negócio enfrenta no momento da decisão de aderir ao comércio eletrônico, podem haver fatores adicionais que retardam a adesão do mesmo pelo setor agroalimentar.

Existem três fatores dominantes com impacto direto no desenvolvimento do comércio *business-to-business* (B2B) na agricultura²:

- a mudança na estrutura da indústria;
- a complexidade do produto;
- o elevado volume de negócios na comercialização de *commodities* e equipamentos agrícolas.

O rápido desenvolvimento do comércio eletrônico apresenta desafios e oportunidades para o setor agroalimentar em todos os níveis da cadeia de fornecimento. Sendo assim, importa ainda referir outros fatores que podem ter impacto negativo ao nível do desenvolvimento do comércio eletrônico no setor agroalimentar, nomeadamente:

- as mudanças naturais na estrutura da indústria;
- a complexidade do produto;
- a natureza do modelo de negócio que exige elevado número de interações com os clientes.

A tradicional cadeia de fornecimento do setor agroalimentar é composta por diversos elementos e características que restringem a sua eficiência, com especial destaque para o seu elevado nível de fragmentação.

No atual estado de desenvolvimento das cadeias de valor agroalimentares a nível mundial, os pequenos agricultores encontram-se numa posição desfavorecida na cadeia de fornecimento, sendo importante que consigam ter sucesso na tentativa de acesso aos mercados. Subsistem, porém, muitas dificuldades nesse domínio, tais como a pequena escala, os altos custos unitários de transação e a falta de acesso a informação e transparência da mesma.

Assim, a apropriação das vantagens e oportunidades de mercado torna-se especialmente relevante para os pequenos proprietários e produtores, podendo a dimensão das mesmas variar consoante os estados de evolução das cadeias e o contexto em que estão inseridos.

Face ao exposto, as TIC e a *internet* constituem-se como importantes ferramentas para a redução das despesas de transação, dos custos de negociação e de transferência, para a simplificação do processo negocial entre compradores e vendedores separados geograficamente e, ainda, para a monitorização do cumprimento dos acordos e normas estabelecidos.

Neste particular, cabe inicialmente uma etapa conceptual onde são abordadas as principais definições e nomenclaturas associadas ao mercado eletrônico e suas operações, assim

¹ Nicolaisen, R. *How Will Agricultural E-Markets Evolve?* Paper Presented at the USDA Outlook Forum, Washington DC. February. 2001. 22-23.

² Leroux; Max; Wortman. *Dominant factors impacting the development of business-to-business (B2B) e-commerce in*

agriculture, 2001. *The International Food and Agribusiness Management Review* Volume 4, Issue 2, 2001, Pages 205-218.

como as principais tipologias de comércio eletrônico.

E-business: *negócios que utilizam o computador como meio de transação entre, no mínimo, dois agentes. E-business tem o foco em gestão e estratégia, enquanto os conceitos de E-Marketing, E-Commerce, E-Agribusiness e E-marketplaces são subáreas dentro do conceito global de E-business ou negócio eletrônico³.*

E-marketing: *aplicação das ferramentas, técnicas e conceitos do marketing tradicional para o mundo digital, podendo a marca ter ou não e-commerce. E-marketing é então considerado o processo estratégico de criar, distribuir, promover e atribuir preços a bens e serviços para um mercado alvo na internet através de ferramentas digitais⁴.*

E-commerce: *negócios conduzidos na internet, nos quais está implícita uma transação financeira ou troca efetiva de bens ou serviços⁵.*

Os principais tipos de comércio eletrônico atualmente são os seguintes⁶:

- **B2B:** as plataformas de comércio eletrônico *business-to-business* são plataformas onde os consumidores finais são também empresas, como por exemplo, venda de equipamentos industriais e matérias-primas para produtores agrícolas;
- **B2C:** as plataformas de comércio eletrônico *business-to-customer* são as mais tradicionais de venda ao consumidor final, como, por exemplo, qualquer marca que tenha o seu produto à venda online – seja num site próprio (exemplo: Agribeeff - <https://www.snakeriverfarms.com/>)

ou num *e-marketplace* (exemplo: Amazon - <https://www.amazon.com/>);

- **C2C:** as plataformas de comércio eletrônico *customer-to-customer* são caracterizadas pela venda e troca de artigos *online* entre consumidores, como, por exemplo, o eBay - <https://www.ebay.com/>;
- **C2B:** as plataformas de comércio eletrônico *customer-to-business* são mais raras, mas permitem a troca de bens e serviços de consumidores / indivíduos para empresas, como por exemplo, o banco de imagens Shutterstock - <https://www.shutterstock.com/pt/>.

O conceito específico de *e-marketplace* é apresentado a seguir:

E-marketplace: *é um website ou uma aplicação que facilita a compra de **produtos com origens diferentes**. O operador da plataforma geralmente não possui um stock de mercadorias, consistindo o seu negócio na apresentação de produtos (e stock) de terceiros aos consumidores, na intermediação (em maior ou menor grau consoante o nível de maturidade desse e-marketplace) e no acompanhamento da conclusão das transações.*

Em síntese, um *e-marketplace* funciona como um mercado tradicional, onde cada produtor coloca diretamente à venda os seus produtos, a preços definidos por si, pagando uma taxa para ter um espaço alocado. Tudo com a diferença de ser realizado virtualmente, através de ligações em rede.

Assim, é fácil compreender como os *e-marketplaces* oferecem uma forma conveniente de comparação de preços e produtos, reunidos numa mesma fonte, proporcionando também

³ Yiwu Zenga, Fu Jiab, Li Wanc, and Hongdong Guo. *E-commerce in agri-food sector: a systematic literature review*, IFAMA, V. 20, Nº 4, 2017

⁴ Boone and Kurtz. *Contemporary Marketing*, 2001, 619p.

⁵ Ernst and Ehmke. *The market for e-commerce services in agriculture*, 2001

⁶ Yiwu Zenga, Fu Jiab, Li Wanc, and Hongdong Guo. *E-commerce in agri-food sector: a systematic literature review*, IFAMA, V. 20, Nº 4, 2017.

um maior nível de confiança ao comprador, uma vez que lida exclusivamente com fornecedores que são membros dos diversos grupos e plataformas e cuja aprovação carece normalmente de um determinado tipo de certificação de qualidade. Estes mercados digitais oferecem também custos de *marketing* reduzidos quando comparados com os canais de venda tradicionais.

Adicionalmente, as soluções digitais permitem ainda aos agentes produtivos diminuir significativamente o custo unitário global dos produtos fornecidos e a otimização dos processos comerciais, como é o caso da gestão de *stocks* e maior eficiência na compra e transporte, com impacto direto na velocidade de produção e entrega e na flexibilidade de produção.

Deste modo, tem-se tornado cada vez mais claro que os *e-marketplaces* representam uma nova e eficiente ferramenta para os pequenos produtores agrícolas acederem às oportunidades de mercado. A adesão a métodos eletrónicos permite um aumento considerável nos preços de venda praticados pelos produtores, como consequência da eliminação das elevadas margens retidas pelos intermediários e das restrições de *marketing* relacionadas com a assimetria de informação.

Por último, vale a pena referir que, no que se refere a este tema, a modernização da agricultura é uma questão crítica para os formuladores de políticas. Com efeito, diversos exemplos de boas práticas têm vindo a demonstrar que o comércio eletrónico pode ser uma abordagem eficaz para o apoio aos pequenos produtores e fomento de práticas sustentáveis na agricultura. Sendo assim, os produtos agrícolas podem ser vendidos a preços mais altos, ao mesmo tempo que se eliminam restrições de espaço e tempo. Adicionalmente, a elevada competição ao nível do *marketing* digital obriga também os produtores a melhorar a qualidade dos seus produtos e a eficiência da cadeia de abastecimento alimentar.

E-marketplaces: Diferentes modelos e tendências

A agricultura e a indústria alimentar têm caminhado rapidamente em direção a uma economia de plataformas conectadas.

As plataformas começaram por surgir como *e-marketplaces*, ou pontos de encontro virtuais, onde é feita uma correspondência entre a procura e a oferta de bens e serviços, reunindo utilizadores e diferentes fornecedores profissionais num mesmo espaço. A tecnologia digital permite a estas plataformas atingir os mercados globais ao mesmo tempo que mantém as suas raízes nas economias locais ou nacionais.

De forma distinta do modelo de plataforma de venda eletrónica própria, seja ela de marca própria (*Cave Geisse* – produtor de espumante - Brasil⁷) ou de um mercado retalhista (Garrafeira Nacional - Portugal⁸), o que caracteriza um *e-marketplace* é uma **plataforma online que reúne vários fornecedores**.

Assim como existem diferentes categorias de *e-commerce*, os *e-marketplaces* também podem ser distinguidos entre B2B e B2C, conforme detalhado a seguir.

B2B

Inicialmente, os *e-marketplaces* B2B especializavam-se, principalmente em equipamento e *inputs* agrícolas. Com o evoluir das novas tecnologias, os *e-marketplaces* deixaram de se voltar apenas aos consumos intermédios das cadeias de valor agroalimentar, passando a envolver também a produção agrícola, com potencial para substituir assim os mercados distribuidores. Por exemplo, a *Comprateur Agricole*⁹, empresa fundada e sediada em França, é um mercado eletrónico criado em 2016 que opera de forma a “reunir fornecedores profissionais e compradores de

⁷ <https://loja.familiageisse.com.br/>

⁸ <https://www.garrafeiranacional.com/>

⁹ <https://comprateuragricole.com/>

produtos agrícolas para a conclusão de transações”.

B2C

Os *e-marketplaces* B2C têm como objetivo a comercialização direta de bens e serviços entre fornecedores empresariais ou produtores agrícolas e o consumidor final. Entre os maiores exemplos desse tipo de *e-marketplace* a nível global encontra-se a Amazon, que permite a produtores do mundo inteiro comercializarem os seus produtos através da sua plataforma eletrónica, com diferentes opções de adesão e negociação.

Importa ainda referir que os *e-marketplaces* estão a enfrentar um momento de grande crescimento e relevância, onde muitas empresas que antes detinham somente o seu *e-commerce* de marca própria, atualmente já abriram o seu *e-commerce* para outros fornecedores, aproveitando o seu espaço eletrónico, visibilidade e alcance para também incluir produtos de outros fornecedores, como é caso em Portugal da FNAC¹⁰ e da Worten¹¹, que, atualmente, já operam como *e-marketplaces*.

O modo de operação básico de um *e-marketplace* B2C envolve a adesão por parte dos fornecedores, através do registo de dados do seu negócio e posterior apresentação dos seus produtos na plataforma, por forma a inserir as respetivas especificações, quantidades disponíveis e possíveis datas de entrega das mercadorias.

Seja qual for o tipo de produto ou serviço e de plataforma, a economia digital emerge como um acelerador e simplificador do comércio nos campos agroalimentares. Através da integração das trocas comerciais na economia formal, abre-se uma gama de novas oportunidades.

E-commerce e *E-marketplaces* a nível internacional

Em 2017, o volume mundial de vendas a retalho baseado em comércio eletrónico ascendeu a cerca de 2,3 biliões de dólares americanos, prevendo-se que este valor aumente significativamente até 2021, ano em que se estima que o volume de vendas proveniente deste canal ascenda a cerca de 4,8 biliões de dólares, segundo dados do Statista¹².

No mesmo sentido, verificou-se que, em 2017, o volume mundial de vendas a retalho baseado em comércio eletrónico correspondeu a cerca de 10% do valor global de vendas, prevendo-se que, em 2021, o mesmo ascenda a cerca de 17,5% do valor global.

De facto, a realização de compras é uma das atividades *online* mais populares em todo o mundo, mas as tipologias de transação apresentam uma grande diversidade de país para país, os quais, por sua vez, revelam diferentes fases de desenvolvimento em matéria de comércio eletrónico. Uma análise dos principais mercados globais de *e-commerce* e de *e-marketplaces* é apresentada a seguir.

BRASIL

O Brasil é o mercado de *e-commerce* mais importante da América Latina. O mercado eletrónico brasileiro atravessa uma fase de transformação, com maior acesso a diferentes tipos de dispositivos como computadores, *smartphones* e *tablets*. Estima-se que as vendas *online* cresçam a uma taxa anual de 11% entre 2018 e 2022, excedendo os 31 mil milhões de dólares americanos até 2022.

Ao nível da América Latina, o Brasil representou 38% das vendas *online* em 2017. Em 2019, o

¹⁰ <https://www.fnac.pt/>

¹¹ <https://www.worten.pt/>

¹² Statista. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023 (in billion U.S. dollars). Disponível em:

<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Brasil continua a representar cerca de 36% das vendas *online* da América Latina, com cerca de 36% da população brasileira já caracterizada como comprador digital. A Figura 1 apresenta as taxas de crescimento do comércio eletrônico nos principais mercados da América Latina.

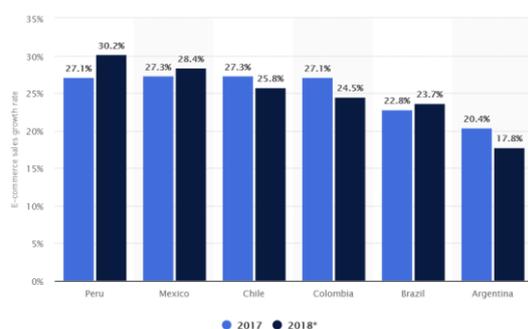


Figura 1: Taxa de crescimento do e-commerce na América Latina em 2017 e 2018

O país constitui um mercado promissor para gigantes globais como Amazon, eBay e Alibaba, embora tais plataformas ainda estejam em fase de fixação no mercado eletrônico brasileiro. Por exemplo, a Amazon só lançou operações comerciais completas no Brasil em outubro de 2017, após 5 anos em que as vendas se restringiam a livros.

Como descrito num artigo da Paypers¹³, o mercado eletrônico na categoria de alimentos e mercearia no Brasil é ainda residual.

Segundo o estudo da agência Ebit/Nilsen¹⁴, o comércio eletrônico no Brasil teve um crescimento de 12% em vendas *online*, no primeiro semestre de 2019. No primeiro semestre de 2018, o crescimento também tinha sido de 12%. O crescimento do primeiro semestre de 2019 representa uma faturação de 26,4 mil milhões de reais. Já com relação ao volume de pedidos, o primeiro semestre de 2019 registou um crescimento de 20%, face a 8% registados no primeiro semestre de 2018. De

¹³ The Papers – Insights into Payments. Disponível em: <https://www.thepappers.com/>

¹⁴ Estudo Ebit/Nilsen. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-12-por-cento-webshoppers-i-e-commerce-brasil/>

¹⁵ Estudo Ebit/Nilsen. Disponível em:

acordo com as figuras 2 e 3, o volume de pedidos *online* no primeiro semestre de 2019 chegou a 65,2 milhões de reais.



Figura 2: Vendas *online* no Brasil no primeiro semestre de 2019 em mil milhões de reais

Fonte: Estudo Ebit/Nilsen - E-commerce Brasil¹⁵



Figura 3: Volume de pedidos *online* no Brasil no primeiro semestre de 2019 em milhões de reais

Fonte: Estudo Ebit/Nilsen - E-commerce Brasil¹⁶

Sobre o desempenho do comércio eletrônico por região, o Sudeste (que inclui os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo) apresenta a maior concentração de *e-commerce*, com faturação de quase 15 mil milhões de reais no primeiro semestre de 2019. Porém, o setor tem crescido também em outras regiões. O Sul do país (que inclui os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) registou, no mesmo período, uma faturação de 5,4 mil milhões de reais. O Nordeste (região que possui nove estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Piauí, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe) aparece com uma faturação de 3,3 mil milhões de reais. O Centro Oeste (composto por Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás), 1,8 mil milhões de reais. E a

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-12-por-cento-webshoppers-i-e-commerce-brasil/>

¹⁶ Estudo Ebit/Nilsen. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-12-por-cento-webshoppers-i-e-commerce-brasil/>

região Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima and Tocantins), 0,9 mil milhões de reais.

No que se refere às categorias com maior volume de vendas de *e-commerce* no Brasil no ano de 2018, destacam-se:

- Perfumaria, cosméticos e saúde, com 16,4%;
- Moda e acessórios, com 13,6%;
- Casa e decoração, com 11,1%;
- Eletrodomésticos, com 10,6%.

E por participação na faturação, sinalizam-se:

- Eletrodomésticos, com 19,6%;
- Telefonía, com 18,2%;
- Casa e decoração, com 10%;
- Informática, com 9,6%.

Verifica-se que ainda não figura como categoria de destaque no comércio eletrónico brasileiro o agroalimentar.

Entre as principais características do comércio eletrónico no Brasil e dos seus utilizadores, destacam-se as características culturais do consumidor brasileiro como impulsividade e atração por promoções, que também está presente nas compras pela *internet*. Também é possível observar que ainda existe receio em relação a fraudes eletrónicas, principalmente com o uso do cartão de crédito em transações virtuais.

O *e-commerce* brasileiro abrange praticamente todas as áreas comerciais, sendo possível encontrar todo e qualquer tipo de produto e/ou serviço através de sites na *internet*. Outra característica desse mercado é a grande quantidade de produtos eletrónicos, ou seja, produtos que existem apenas no formato digital, como *e-books*, *webinars* e cursos de formação virtuais.

Um mercado de destaque é o do ensino à distância, que encontrou no ambiente virtual um cenário propício para o seu desenvolvimento, da mesma forma que cursos de línguas e outras formas de qualificação profissional.

Um estudo sobre o perfil do consumidor *online* no Brasil realizado pela agência eBit¹⁷ apontou as seguintes características:

- Para 44% dos consumidores brasileiros, as compras realizadas em lojas físicas são influenciadas pelo *e-commerce*;
- Para 93% dos consumidores, a comodidade é o fator que mais pesa para que uma compra seja feita *online*. As promoções e a variedade de produtos também têm importância;
- O horário preferido para as compras *online* é pela manhã, no fim da noite e no início da madrugada;
- Os produtos mais procurados são moda/beleza, eletrónicos, saúde e estética e informática;
- Mais de metade dos consumidores *online* pertence às classes económicas alta e média alta;
- Consumidores do sexo feminino representam a maioria dos clientes de lojas *online* no Brasil.

CHINA

A China é um dos maiores *players* globais no comércio eletrónico, registando crescimento acelerado e grandes avanços tecnológicos. De acordo com as últimas estatísticas da iResearch¹⁸, o volume de transações de *e-commerce* totalizou 24 mil milhões de RMB em 2017 (mais de 3,5 mil milhões de dólares). Embora o crescimento do *e-commerce* se encontre em desaceleração, ainda apresenta um impressionante crescimento de 18% ao ano, comparado com uma média de 10% nos países desenvolvidos.

No que se refere especificamente ao setor agroalimentar, o Ministério da Agricultura da China estimou, em 2014, que as transações *online* tenham correspondido a mais de 100 mil milhões de RMB (16,1 mil milhões de dólares). Existe, no entanto, ainda muito espaço para

¹⁷ EBit: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>

¹⁸ iResearch Global. 2017 China's Brand E-commerce Service Industry Report. Disponível em:

http://www.iresearchchina.com/content/details8_36084.html

crescimento: o *e-commerce* representou, nesse ano, apenas 3% do total de negócios agrícolas no país.

A China é um país agrícola e as variedades de negócios eletrônicos também se expandem para os alimentos agrícolas, fertilizantes, produtos agrícolas, produtos químicos, produtos locais especiais, flores, chás, frutas frescas, entre outros, criando assim uma ampla plataforma para o desenvolvimento económico rural.

Atualmente, existem mais de dez mil *websites* de comércio eletrônico relativos à agricultura e a comercialização de produtos de origem agroalimentar na China. Os *websites* de comércio eletrônico agrícola têm desempenhado um papel importante na rápida circulação de produtos agrícolas, melhorando a eficiência agrícola e o aumento do rendimento das populações rurais.

As boas práticas demonstradas pela China nos últimos anos proporcionaram uma oportunidade para o desenvolvimento do comércio digital agroalimentar. A política nacional chinesa para o *e-commerce* é denominada por *Internet Plus - Circulation Action Plan* e visa integrar ferramentas *online* em setores tradicionais, nos quais a agricultura está incluída. O plano apela à promoção da transformação e desenvolvimento inovador do comércio eletrônico nas regiões agrícolas, de modo a potenciar ainda mais o volume de compra por parte dos consumidores e, consequentemente, os rendimentos dos agricultores. O objetivo do plano de ação inclui a otimização do ambiente de desenvolvimento agrícola, a conclusão da implementação de políticas, regulamentos e normas relevantes para o setor, a melhoria das infraestruturas logísticas, o fortalecimento de capacidades relacionadas com a *internet*, a maior proteção da propriedade intelectual e programas de formação para os produtores.

A política *Internet Plus* compreende duas componentes básicas: uma é construída em torno da adesão do comércio eletrônico agroalimentar a nível empresarial e a outra examina os modos de desenvolvimento ao nível

regional. A relação entre as duas componentes é recíproca: o setor empresarial fornece uma base para o desenvolvimento do comércio eletrônico a nível regional e o desenvolvimento regional pode levar à ampliação e aprofundamento da adesão de ferramentas digitais pelas empresas e à multiplicação dos efeitos produzidos.

Entre o apoio do governo, a crescente procura por produtos agrícolas da população nos centros urbanos e a crescente população rural (mais de 40% da população chinesa) com conhecimentos tecnológicos, os sinais indicam ser um bom momento para os serviços de *e-commerce* continuarem a aprofundar as suas raízes nos mercados rurais.

Em 2015, as autoridades governamentais reforçaram o seu apoio ao comércio eletrônico, melhorando novas infraestruturas comerciais, como pagamento eletrônico e logística, promovendo o desenvolvimento da indústria de serviços de comércio eletrônico.

Na China, os tipos de comércio eletrônico agrícola podem caracterizar-se como:

- **Sites profissionais de comércio eletrônico agrícola:** Este tipo de comércio eletrônico fornece principalmente produtos agrícolas. Este tipo de *website* é construído por empresas de TIC e apoiado pelo governo, que presta serviços para os negócios agrícolas locais e pequenos produtores;
- **Comercialização de produtos e matérias-primas agrícolas baseada em plataformas B2B:** Algumas famosas plataformas B2B permitem transações de produtos agrícolas, como o Alibaba, que fornece produtos agroalimentares subdivididos em diversas categorias;
- **Plataformas B2C de produtos agrícolas profissionais:** Esse tipo de plataforma de comércio eletrônico tem-se desenvolvido rapidamente na China, sendo capaz de entregar os produtos em todo o território chinês.

■ Características do comércio eletrônico agrícola chinês

De maneira abrangente, atualmente, o comércio eletrônico agrícola na China enfrenta algumas barreiras, que causam, de forma direta ou indireta, os seguintes impactos:

- **Características regionais:** Devido à vasta extensão territorial da China, não só existe uma grande diversidade de produtos agroalimentares característicos de cada região, como também existem barreiras logísticas e de acesso às demais regiões e entrega de produtos em todo o território, ainda que tais barreiras estejam a ser cada vez mais transpostas com o avanço do comércio eletrônico;
- **A distribuição logística e a falta de armazenamento offline são gargalos:** Os produtos agrícolas têm um prazo de validade curto, portanto, a logística da cadeia de frio é necessária para a distribuição de produtos agrícolas. Contudo, a maioria das empresas de comércio eletrônico não está em conformidade com a exigência da logística da cadeia de frio, o que leva a severas restrições à venda de produtos agrícolas.

Segundo a UNIDO¹⁹, em 2015, o número total de internautas chineses ascendeu a 688 milhões e a taxa de utilização da *internet* atingiu os 50,3%. O comércio eletrônico será um elemento importante para alcançar o objetivo de desenvolvimento da China de construir uma sociedade próspera, de modo a melhorar a eficiência da alocação de recursos sociais e a cultivar novos propulsores de crescimento económico.

Dados recentes sugerem que o abismo digital entre a China rural e urbana, bem como a

diferença de rendimento entre os dois, continua a crescer. A taxa de utilização da *internet* nas áreas rurais oscila em torno de 30% e nas áreas urbanas, aumenta para cerca de 60%. Nos últimos anos, os residentes rurais superaram o desafio da infraestrutura da *internet*, que é mais fraca do que nas áreas urbanas, e registam uma maior propensão para o uso de *smartphones*.

COREIA DO SUL

A Coreia do Sul é um dos maiores mercados de *e-commerce* do mundo. Previsões apontam para que o volume de comércio *online* cresça para mais de 32 mil milhões de dólares até 2021, valor muito acima dos 19 mil milhões registados em 2016.

A Coreia é o terceiro maior mercado de retalho de comércio eletrônico na região Ásia-Pacífico, depois da China e do Japão e é o sétimo maior do mundo em termos de volume de transações. É também um líder global de tecnologia com uma tradição de investimentos robustos em tecnologia sofisticada.

Os gastos do consumidor coreano no ano de 2015 com alimentos e bebidas atingiram cerca de 130,5 mil milhões de dólares americanos. Ainda, o gasto *online* com alimentos e bebidas *per capita* foi de US\$ 94 no ano de 2015²⁰.

O crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos foi apoiado pela alargada abrangência de *internet* de banda larga e pelo aumento da utilização de *smartphones*, redes sociais e *internet*. Novas aplicações de comércio eletrônico, plataformas e soluções de pagamento também tem facilitado o envolvimento no comércio eletrônico. A Coreia do Sul tem a maior velocidade média de conexão à *internet* do mundo - 24,6 Mbps - e é o país mais conectado do mundo, com 42 milhões de utilizadores de *internet*, o equivalente a cerca de 85% da população. De acordo com a *Statistics*

¹⁹ UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation). *Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series WP 16 | 2017. National Report on e-commerce development in China*. Disponível em: <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-01/WP16.pdf>

²⁰ Agriculture and Agri-Food Canada. *Market intelligence reports*. Disponível em: <http://www.aqr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/?id=1522931721523>

*Korea*²¹, mais de 99% dos coreanos entre 10 e 30 anos usam a *internet*. Até consumidores entre 40 e 60 anos, que representam 80% da população, são utilizadores frequentes da *internet*. Adicionalmente, mais de 60% da população usa *WiFi* em casa, com registo de utilização do telefone móvel de 97%.

As compras *online* na Coreia do Sul ainda apresentam uma taxa crescimento de dois dígitos, apesar da enorme expansão registada nos últimos anos. Em 2016, por exemplo, a taxa de crescimento face a 2015 foi de 20,5%; ao mesmo tempo, os canais tradicionais de retalho sofrem para se manter em atuação neste mercado tão dinâmico. As categorias de compras *online* mais populares em plataformas retalhistas nacionais são os serviços de reserva de viagens (17%), eletrodomésticos e equipamentos eletrónicos (11%), vestuário (10%), acessórios automóveis e para casa (10%) e cosméticos (8%), não sendo visível produtos das indústrias agroalimentares nas primeiras posições.

A Coreia do Sul figura entre as principais economias asiáticas, embora tenha vindo a apresentar uma diminuição do seu setor agrícola, em parte devido à rápida industrialização do país e escassez de terrenos para propriedades agrícolas. Como resultado, a importação de produtos agrícolas tem vindo a ganhar cada vez mais importância na cadeia agroalimentar sul-coreana. De facto, as categorias preferenciais dos coreanos mudam radicalmente quando analisadas as importações através de retalhistas estrangeiros, distribuindo-se da seguinte forma para o ano de 2017: suplementos dietéticos (16%), cosméticos (14%), alimentos (13%), vestuário (12%), calçado (8%) e eletrodomésticos e equipamentos eletrónicos (7%).

As compras via *smartphones* têm crescido e já se registam gastos mais elevados a partir dos

dispositivos móveis do que através dos computadores²². Cerca de 43% dos consumidores coreanos usam um dispositivo móvel para fazer compras *online*, mais do que qualquer outro país no mundo. Aproximadamente 54,2% das transações feitas *online* foram feitas a partir de telemóveis, com um terço dos utilizadores de *smartphones* a efetuarem, no mínimo, uma compra por semana.

O comércio eletrónico na Coreia é responsável por 10% de todas as vendas a retalho e o número está a crescer, à medida que mais clientes adquirem confiança nas transações *online* e na respetiva entrega de mercadorias.

O comércio eletrónico rapidamente se tornou um dos canais de venda a retalho favoritos na Coreia do Sul, devido ao estilo de vida agitado da maioria da população.

De acordo com os resultados de um inquérito a mil consumidores *online* efetuado pela Agência do Consumidor Coreana, 44% dos coreanos realizam compras *online* de produtos estrangeiros num ano. A média do número de vezes em que os consumidores realizam compras *online* é de aproximadamente 6,4 vezes por ano, ou 0,5 vezes por mês. Em geral, o principal mercado-alvo dos retalhistas *online* na Coreia do Sul são jovens mães, adultos entre 20 e 30 anos e mulheres entre 40 e 50 anos. Os fornecedores *online* também estão a apostar na atração dos *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, à medida que emergem como um grande grupo de consumidores no mercado *online*²³.

Quanto a compras em *websites* fora da Coreia do Sul, apenas oito países concentram 99% do foco do comércio *online* transfronteiriço: EUA, China, Alemanha, Hong Kong, Japão, Reino Unido, França e Nova Zelândia²⁴.

²¹ Statistics Korea, *Online shopping trend, March 2017*.

²² Statistics Korea, *Media release: Online shopping annual trends Dec 2016, 03 Feb 2017*.

²³ Korea Consumer Agency, *Study on cross-border trade and consumer complaints, June 2016*

²⁴ Korea Customs Service, *Press release Cross-border trends 2010-2014, 13 Feb 2015*

ESPAÑA

Embora o comércio eletrónico em Espanha se tenha desenvolvido a uma taxa mais lenta do que outros mercados europeus, principalmente o Reino Unido, a França e a Alemanha, ainda assim é o maior mercado de comércio eletrónico do sul da Europa.

A Espanha tem apresentado novos máximos em termos de *e-commerce* ano após ano, tendo alcançado, em 2017, mais de 30 mil milhões de euros, o que representa um crescimento de 26% em relação ao ano transato, segundo dados da *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*.

De acordo com um relatório da IAB Spain²⁵ publicado em 2018, a taxa de utilização da *internet* na população espanhola entre 16 e 65 anos atingiu 89% em 2018, enquanto 71% refere ter comprado *online* durante esse ano. O computador continua a ser a principal ferramenta para acesso a mercados digitais, embora a utilização do *smartphone* se encontre em rápido crescimento.

O comércio eletrónico em Espanha valia 28 mil milhões de euros em 2018, um aumento de 17% em relação ao ano de 2017. Para 2019, espera-se um crescimento de cerca de 20%, o que significa que o comércio eletrónico em Espanha valerá 33,6 mil milhões de euros no final de 2019²⁶.

Além disso, a E-Commerce Foundation estima que o comprador *online* médio em Espanha gastará 1.304 euros em compras na *internet* no ano de 2019, aumento de 200 euros face a 2018. Obviamente, existem muitas razões para comprar algo *online*. Para a maioria dos consumidores espanhóis, o principal motivo é de poder receber os itens diretamente em sua casa. Outro motivo importante é que o comércio eletrónico está disponível 24 horas por dia. Preços mais baratos também são caracterizados

como outro motivo importante para comprar *online*.

Em relação ao comércio de produtos alimentares, apenas 1,2% do mesmo se realizou através de canais *online* em 2017. Mesmo assim, o aumento foi de 10% em relação ao ano de 2016. Se forem analisados unicamente os produtos frescos, o número cai para 0,5% (crescimento anual de 6,4%). A maior parte destes produtos são comprados através de supermercados *online*.

Cerca de 34% dos consumidores espanhóis gasta entre 50 e 100 euros, em média, em lojas *online*. Dados-chave do mercado eletrónico em Espanha indicam que:

- 8% de todos os utilizadores da *internet* no mundo são espanhóis;
- A principal categoria de retalho na *internet* é vestuário e calçados, seguida por comida e bebida;
- O espanhol é o terceiro idioma mais usado *online*, depois do inglês e do mandarim.

De acordo com a *Landmark Global*, o típico comprador *online* espanhol:

- Tem entre 25 e 49 anos (35-49 anos mais especificamente);
- Vive em áreas urbanas e trabalha em período integral;
- Tem nível educacional de licenciatura;
- Pertence à classe social média ou alta.

Em termos de preferências dos produtos, os consumidores espanhóis assemelham-se aos demais consumidores europeus. Frequentemente, compram *online* roupas e calçados, equipamentos eletrónicos domésticos e livros. Adicionalmente, ainda figuram entre as categorias mais procuradas de produtos acessórios para carros e alimentos.

De acordo com a *E-Commerce Foundation*²⁷, com um alto nível de utilização da *internet* (88%) e

²⁵ IAB Spain. Estudio Anual e-commerce 2018. Disponível em: https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-e-commerce-iab-2018_vcorta.pdf

²⁶ E-commerce news. Disponível em: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-spain-was-worth-e27-96bn-in-2018/>

²⁷ E-Commerce Foundation. Disponível em: <https://www.ecommercefoundation.org/blog/news-and-publications-1/post/press-release-2018-ecommerce-report-spain-12>

um aumento demográfico substancial esperado, o potencial de comércio eletrônico é elevado em Espanha.

Os consumidores espanhóis parecem bastante satisfeitos com as suas lojas *online* habituais, encontrando menos problemas em comparação com a média da União Europeia (UE). Segundo dados de um inquérito recente, a principal razão (98%) pela qual os espanhóis compram *online* é a conveniência. Os fatores de preço e economia também são fatores diferenciais na escolha de uma loja virtual.

Os consumidores espanhóis sabem que vivem num país de grande dimensão territorial; por esse motivo, o prazo de entrega de 2 a 3 dias é normal e esperado.

Ao analisar os pagamentos *online*, os consumidores espanhóis indicam uma forte preferência (77%) por serviços de pagamento de terceiros, como por exemplo o *Paypal*²⁸.

Esse fator, juntamente com uma forte aceitação dos protocolos de segurança *online*, declara uma relativa falta de confiança dos consumidores espanhóis. Portanto, a cibersegurança e a proteção de dados devem ser preocupações centrais dos retalhistas *online* que pretendam comercializar os seus produtos no mercado espanhol.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)

Os EUA figuram na 1ª posição do *Internet Inclusivity Index* e encontram-se entre os líderes mundiais ao nível do comércio digital. No ano de 2017, o volume de vendas *online* de bens tangíveis atingiu cerca de 446 mil milhões de dólares, de acordo com a Statista. Prevê-se que este valor ultrapasse os 700 mil milhões de dólares em 2022. Não obstante, no mesmo ano, este valor representou apenas cerca de 9% do total de vendas, posicionando o país em quinto lugar no *ranking* de países com maior percentagem de vendas *online*, atrás da China,

do Reino Unido, da Coreia do Sul e da Dinamarca.

O *e-commerce* no país é liderado por gigantes tecnológicos como a Amazon, Apple, Walmart e eBay, que absorvem para si uma fatia considerável do total de vendas.

Adicionalmente, alguns dos principais nomes do ecossistema de supermercados *online* nos EUA atuam também na área do *e-commerce*. De acordo com um estudo realizado pela *Coresight Research*²⁹, em 2018, 23,1% dos compradores entrevistados assumiram ter comprado bens agroalimentares *online* no decorrer de 2017. O relatório menciona ainda que a Amazon é o retalhista mais procurado nesta categoria de produtos.

A Figura 4 fornece um panorama geral das receitas geradas pelos diferentes setores no *e-commerce* dos EUA, em 2017, e apresenta previsões para os anos seguintes. Em 2017, a categoria “comida e cuidados pessoais” contabilizou cerca de 55 mil milhões de dólares em receitas, o que representa 12,3% do total de compras *online*. A perspetiva é de crescimento e deverá atingir 12,5% do total, em 2023, segundo a análise elaborada pela Statista. Importa referir que, apesar do crescimento ser modesto em termos de percentagem do total, o volume transacionado pressupõe um aumento de cerca de 65% para o mesmo período.

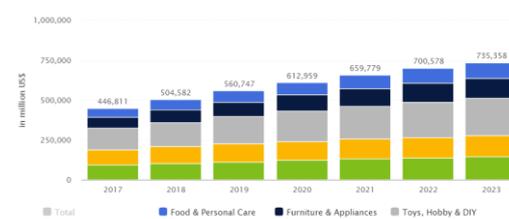


Figura 4: Receita setorial do comércio digital nos EUA
Fonte: E-Marketer³⁰

No setor agroalimentar, o *e-commerce* é dominado pelas grandes empresas. Como é possível ver na Figura 5, em 2016, a Amazon apresentava uma posição de destaque, com

²⁸ <https://www.paypal.com/pt/home>

²⁹ *Coresight Research*. Disponível em: <https://coresight.com/>

³⁰ <https://www.emarketer.com/>

cerca de 4 vezes mais receitas que o seu rival mais direto, a Kroger Co. A receita gerada pela Amazon a partir do comércio *online* de produtos agroalimentares atingiu os 2,1 mil milhões de dólares em 2016, correspondente a 48% do total nos EUA.

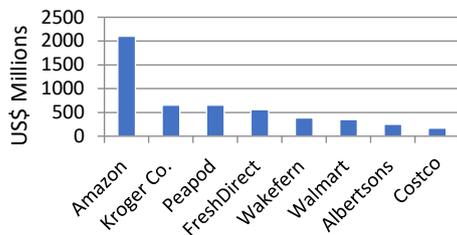


Figura 5: Principais mercados agroalimentares eletrônicos nos EUA em 2016

Fonte: *Coresight Research*³¹

Atualmente, 46% da população norte americana realiza compras *online* e o comércio eletrônico representa 7% das vendas no retalho nacional. De acordo com dados do *eMarketer*³², o comércio eletrônico de produtos de origem agroalimentar crescerá 18% em 2019 apenas nos EUA - e será classificado como a categoria de produtos que mais cresce *online*. Isso resultará numa receita que ultrapassará os 19 mil milhões de dólares americanos até ao final do ano. Destacam-se as principais características do comprador típico *online* dos Estados Unidos da América:

- **Pais com crianças pequenas** – Necessitam comprar de forma fácil uma a duas vezes por mês para fazer *stock* de alimentos não perecíveis. Valorizam o excelente atendimento ao cliente com prazos de entrega precisos;
- **Jovens de centros urbanos** - Compram *online* por conveniência para criar *stocks* maiores e evitar o custo de entrega. Valorizam *websites* intuitivos e fáceis de usar, assim como promoções e entregas gratuitas;
- **Compradores *online* que gostam de tecnologia** - não gostam de fazer

compras em lojas e frequentemente compram itens para preencher e fazer *stocks* de produtos frescos e não frescos. Valorizam a entrega rápida e uma ampla variedade *online*;

- **Compradores com orçamento limitado** - Compram *online* para minimizar os gastos semanais e para preencher uma cesta semelhante, em supermercados frescos e não frescos. Valorizam a repetição fácil de compras anteriores e promoções, assim como entrega gratuita.

De acordo com o *Euromonitor*³³, em 2016, os consumidores americanos compravam mais produtos comestíveis *online*, devido à conveniência e à crescente preferência por produtos *premium* e de marca própria. Essa tendência simboliza uma oportunidade em diferenciar e fornecer serviços personalizados e atraentes que aumentem as vendas e conquistem maior lealdade do consumidor.

Os compradores americanos querem:

- Rótulos dos produtos com ingredientes que eles conhecem e podem pronunciar;
- Produtos alimentares naturais e saudáveis;
- Refeições convenientes e *on-the-go*;
- Marcas éticas e ecológicas;
- Marcas de confiança.

EUROPA

Na Europa, tem sido registado um acentuado crescimento do comércio *online*. As oportunidades criadas pelo *e-commerce* são fortemente apoiadas pela Comissão Europeia (CE), que em 2015, lançou a iniciativa *Digital Single Market* que, juntamente com outras medidas, pretende oferecer aos cidadãos e empresas europeias melhores condições no que se refere a comercialização de bens e serviços *online* em território europeu.

³¹ *Coresight Research*. Disponível em: <https://coresight.com/>

³² <https://www.emarketer.com/>

³³ <https://www.euromonitor.com/>

Na Europa, ao contrário dos EUA, o mercado não é dominado pelas empresas locais, apesar de existir em diversos países um elevado número de empresas nacionais com dimensão razoável a atuar nos respetivos mercados. São as grandes multinacionais, como a *Amazon*, *eBay* e *Alibaba* que detêm as maiores fatias do mercado de comércio *online* europeu.

A faturação europeia do comércio eletrónico B2C deve atingir € 621 bilhões em 2019. O volume de negócios do comércio eletrónico B2C continua a crescer em torno de 13% ao ano.

A maior parte da receita de comércio eletrónico B2C está concentrada na Europa Ocidental (66%). O norte da Europa tem os maiores gastos por comprador *online*. Compradores eletrónicos portugueses são os mais preocupados com questões de segurança de pagamento.

Segundo a *E-Commerce Foundation*, a maior taxa de utilização do comércio eletrónico está concentrada na Europa Ocidental (66%). A Europa Oriental, no entanto, representa apenas 23 mil milhões de euros, do total de 547 mil milhões de euros gerados a nível europeu.

Na Europa, a taxa de utilização da *internet* é de 82,5%, sendo o Norte da Europa e a Europa Ocidental as regiões com taxas mais elevadas de utilização da *internet* (93,3% e 92,3%, respetivamente). Ainda existem muitas e grandes diferenças entre os países europeus quando se trata de utilização de *internet*. Por exemplo, a Islândia tem uma taxa de 99%, enquanto na Ucrânia apenas 64% da população tem acesso à *internet*.

Embora muitos consumidores na Europa gostem de comprar *online*, sempre existirão consumidores que preferem comprar pessoalmente, porque gostam de ver o produto, são leais às lojas ou por questões de rotina. No Kosovo e no Montenegro, é mais provável que as pessoas se abstenham de fazer pedidos *online*, enquanto na Polónia, apenas 2% prefere lojas físicas a lojas *online*. E na Dinamarca (11%), na Holanda (11%) e no Reino Unido (10%), um pensamento semelhante é partilhado³⁴.

O mercado transfronteiriço *online* na Europa representou uma faturação de 95 mil milhões de euros em 2018. Isso corresponde a uma participação transfronteiriça no total de vendas *online* na Europa de 22,8%. Nesses países, 36 mil milhões de euros são gerados pelas 500 maiores empresas de comércio eletrónico transfronteiriço. A *Amazon* lidera com vendas de cerca de 32 mil milhões de euros.

Importa ainda referir que a adesão aos mercados digitais por parte do setor agroalimentar europeu tem progredido de forma relativamente lenta, apesar do significativo potencial económico que representa para o setor. Uma das possíveis explicações reside na mentalidade dos cidadãos e empresas europeus que ainda não consideram os produtos agrícolas e alimentares no momento da utilização de *e-marketplaces*, e acabam por dar preferência aos canais físicos tradicionais para a sua aquisição.

ÍNDIA

A Índia, em linha com o crescimento do continente asiático, apresenta projeções otimistas de crescimento do *e-commerce*. Em 2016, a utilização deste tipo de comércio na Índia representava apenas 28%. Em termos de receitas, espera-se que as vendas *online* na Índia cresçam exponencialmente, com as projeções a apontarem para um crescimento de cerca de 39 mil milhões de dólares americanos em 2017 para 120 mil milhões em 2021 e 200 mil milhões em 2026. A *Amazon.in* posiciona-se como a loja líder no mercado *online* indiano.

O mercado retalhista na Índia passou por uma grande transformação e testemunhou um forte crescimento nos últimos 10 anos.

A Índia está entre os melhores países para investir no comércio eletrónico. Os fatores que tornam a Índia tão atraente incluem a segunda maior população do mundo, uma classe média de 600 milhões de pessoas, e as constantes melhorias na urbanização, no aumento do

³⁴ *E-commerce News*. Disponível em: www.ecommercenews.eu

rendimento médio das famílias, da maior conectividade dos consumidores rurais e do consecutivo aumento dos gastos dos consumidores, de forma geral.

A Índia ultrapassou a China e conquistou o primeiro lugar no Índice de Desenvolvimento de Retalho Global em 2017 da A.T. Kearney³⁵.

Impulsionado pelo aumento da utilização de *smartphones*, pelo lançamento de redes 4G e pelo crescimento da riqueza do consumidor, o mercado indiano de comércio eletrónico deverá crescer para 200 mil milhões de dólares americanos em 2026, face a 38,5 mil milhões de dólares americanos em 2017. Flipkart, Amazon India e Paytm Mall apresentam uma posição de destaque com cerca de 31% do total.

Durante 2018, os equipamentos eletrónicos foram a categoria *online* mais procurada na Índia, com uma participação de 48%, seguida de perto pelo vestuário, com 29%.

O comércio eletrónico é o canal que mais rapidamente tem crescido na Índia em número de transações comerciais. No mundo, a Índia é a terceira maior base de utilizadores da *internet* com cerca de 120 milhões de utilizadores. Quase todos os agricultores possuem um telemóvel, dos quais 40% são *smartphones* com acesso à *internet*.

Contudo, o cenário da agricultura em países em desenvolvimento, assim como a Índia, é caracterizado pelo envolvimento de vários mediadores, infraestrutura frágil, falta o conhecimento das TIC pelos agricultores, entre outros. Mesmo que o país se torne autossuficiente e exporte produtos agrícolas, a maioria dos pequenos agricultores ainda é pouco remunerada. Capacitar os agricultores por meio do comércio eletrónico pode provar-se benéfico em aspetos como a troca de informações, que chegará a destinos mais isolados, apesar de também enfrentar outras limitações, tais como o nível de alfabetização e os diversos idiomas locais praticados na Índia.

■ Desafios para o setor agrícola na Índia

Os principais desafios para o setor agrícola na Índia são a infraestrutura agrícola insuficiente e instalações de suporte, capacidade institucional insuficiente para fornecer serviços específicos para agricultores, falta de “plataformas comuns” para agricultores, uso insuficiente de TIC na agricultura, entre outros.

A Índia apresenta um perfil económico oposto ao da Coreia do Sul, com a agricultura a representar a principal fonte de rendimentos para quase 60% da população. O país apresenta algumas características que ajudam a explicar a importância do setor para a economia nacional: enorme população, crescimento dos rendimentos com reflexo na procura alimentar, aumento da exportação agroalimentar e diversidade de territórios, climas e culturas que aumentam a variedade das produções.

O *Electronic National Agriculture Market (eNAM)*³⁶ é um exemplo do esforço de introdução de plataformas *online* ligadas à atividade agrícola que, neste caso, envolve somente trocas comerciais B2B. O conceito a nível nacional nasceu ao replicar o caso da Província de Karnataka, onde o Governo estabeleceu um projeto para conectar todos os *Agricultural Produce Marketing Committees (APMC)* do estado, de modo a criar um mercado virtual único. O eNAM pretende integrar todos os APMC existentes no país de modo a criar um *e-marketplace* indiano para produtos agrícolas, através de um sistema de licenças para compradores, sem a condição prévia de ter presença física; da atribuição de uma licença única válida para negociação no estado; e um imposto de 1% para a primeira compra ao agricultor. A ideia por trás deste *e-marketplace* é fornecer transparência nos preços, eliminar a assimetria de informações entre vendedores e isentar os agricultores de comissões intermédias.

³⁵ <https://www.atkearney.pt/>

³⁶ *Electronic National Agriculture Market (eNAM)*. Disponível em: <https://enam.gov.in/web/>

INDONÉSIA

A Indonésia encontra-se numa etapa inicial de desenvolvimento da utilização de *internet*, bem como de tecnologias móveis e digitais. Com uma população de mais de 270 milhões de habitantes, a Indonésia é um dos mercados globais com maior potencial para o *e-commerce*. De acordo com um relatório da McKinsey³⁷ publicado em 2018, estima-se que o valor do comércio eletrónico no país cresça para valores entre os 55 e os 65 mil milhões de dólares americanos até 2022. Em comparação com o valor de 2017, avaliado em 8 mil milhões, a confirmação das previsões representaria um aumento de 8 vezes em apenas 6 anos.

Este rápido crescimento do comércio eletrónico é suportado por vários fatores. Em primeiro lugar, a utilização de *smartphones* e *internet* tem aumentado progressivamente, conforme demonstrado na Figura 6. Em segundo lugar, a Indonésia possui uma grande população que tem observado o crescimento do seu poder de compra, devido ao crescimento macroeconómico robusto (crescimento anual do PIB de 5 a 6% entre 2012 e 2017; crescimento do PIB per capita de 70% entre 2009 e 2017). Por fim, a população jovem poderá rápida e facilmente adaptar-se às novas tecnologias.



Figura 6: Tendências de consumo na Indonésia 2016 – 2021

Fonte: ATKearney

Pouco mais de 10% dos 270 milhões de pessoas da Indonésia realizam compras *online*. Mas, com o aumento do rendimento e da taxa de utilização da *internet*, é esperado um crescimento exponencial do mercado eletrónico. Nos próximos três anos, a Indonésia terá 44 milhões de compradores de comércio

online, com um valor estimado de US\$ 55 bilhões a US\$ 65 bilhões, segundo a McKinsey. Um relatório da Google aponta que o mercado valerá US\$ 53 mil milhões até 2025.

Mais de 55% dos gastos com comércio *online* na Indonésia vêm de Jacarta, onde o mercado de retalho *online* é mais maduro do que em outras regiões. À medida que o comércio *online* se expande para além de Jacarta, a previsão para o crescimento de novos consumidores é de mais de 30%.

Os principais desafios para o desenvolvimento do comércio eletrónico na Indonésia são referidos a seguir:

→ Geografia difícil da Indonésia e infraestrutura precária

A geografia da Indonésia é um desafio fundamental para o crescente setor de comércio eletrónico do país. A Indonésia é um país constituído por mais de 17.000 ilhas que abrangem mais de 5.000 quilómetros de leste a oeste, dificultando a operação dos retalhistas eletrónicos em todo o país. Além disso, as quebras na cadeia de fornecimento, os longos períodos de permanência nos portos e as longas folgas são os problemas típicos enfrentados pelas empresas estrangeiras que atuam através do comércio eletrónico no país. A infraestrutura precária aumenta o custo do transporte, afetando o preço final e a entrega das mercadorias.

Segundo o Banco Mundial, os custos logísticos representam até 25% do PIB da Indonésia, valor mais alto da Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN).

→ Ligação lenta à Internet

A Indonésia tem uma das velocidades mais baixas de conexão à Internet na região Ásia-Pacífico. Também na categoria de velocidade de banda larga fixa, a Indonésia ocupa a 93ª posição atrás de muitos dos seus pares regionais, como Singapura (1º), Vietname (56º), Malásia (62º) e Filipinas (91º).

³⁷ McKinsey&Company. *The digital archipelago*:

How online commerce is driving Indonesia's economic development, 2018

→ **Baixa adesão de pagamento sem dinheiro**

Assim como em qualquer outra economia asiática, os indonésios desconfiam de pagamentos *online*. A maioria das transações de comércio eletrônico é feita por meio de transferência bancária direta ou usando dinheiro na entrega, limitando assim a expansão do comércio eletrônico no país. Além disso, a baixa alfabetização financeira e o alto número de clientes não bancários também dificulta o cenário do *e-commerce*.

Desenvolvimentos recentes ao nível dos sistemas de pagamento, no entanto, sugerem melhorias, tais como os mecanismos alternativos de pagamento eletrônico que estão a ganhar espaço no país e carteiras eletrônicas como Go-Jek, T-cash, Doku, GrapPay e Veritrans, que se têm tornado cada vez mais populares entre os consumidores.

O rápido crescimento nos mercados eletrônicos é apoiado por várias políticas governamentais. Por exemplo, em agosto de 2017, o governo indonésio adotou o Mapa de *E-Commerce*, um roteiro que visa impulsionar o crescimento dos *e-commerce* nacionais e estimular a economia digital em geral. O mapa fornece orientação estratégica para várias agências do governo, por forma a apoiar e acelerar o desenvolvimento de negócios digitais e a fornecer regulamentação aplicável a questões como o financiamento, logística, segurança cibernética, tributação, desenvolvimento de recursos humanos e proteção do consumidor.

Entre as principais razões pelas quais o comércio eletrônico assistiu a um aumento tão rápido na Indonésia, está o crescimento de *smartphones* no país. Os *smartphones* também são muito mais acessíveis que os computadores e *laptops*, o que os aproxima do poder de compra da maior parte da população da Indonésia. Com mais de 40% da população possuindo *smartphones*, cerca de 70% do tráfego da *internet* no país vem desses dispositivos. O relatório da McKinsey destacou que quase 75% dos compradores *online* da Indonésia usam dispositivos móveis -

uma taxa muito mais alta que a vizinha Malásia (62%) e os Estados Unidos (39%).

Por outro lado, o crescimento do comércio eletrônico pode ser atribuído à juventude digital da Indonésia. As estatísticas indicam que os jovens indonésios (e até certo ponto os mais velhos) são utilizadores ávidos das redes sociais. O país tem o quarto maior número de utilizadores do *Facebook* no mundo, com 122 milhões de pessoas e uma das maiores populações de utilizadores do *Instagram* na região. A Indonésia também é o quinto maior país em termos de utilizadores do *Twitter*. Com tantos utilizadores de redes sociais, não é nenhuma surpresa o enorme potencial do comércio eletrônico no país. Para o comércio eletrônico prosperar, é necessário que os utilizadores estejam familiarizados com as redes sociais.

O promissor setor de comércio eletrônico da Indonésia, porém, não pode ser atribuído apenas à sua crescente base de consumidores. Também se deve ao número crescente de vendedores *online*. O número de vendedores *online* na Indonésia duplicou a cada ano nos últimos três anos e atingiu um total de 4,5 milhões de vendedores ativos em 2017. Aproximadamente 99% destes são microempresas e metade destes são empresas somente *online* sem presença de loja física.

O comércio *online* tornou extremamente fácil para muitos iniciar os seus próprios negócios e o empreendedorismo registou um forte aumento no país. Além de incentivar um mercado em constante crescimento, também oferece aos cidadãos uma saída para os problemas socioeconómicos.

À medida que se espera uma maior digitalização, a economia digital pode representar um dos principais pilares da economia da Indonésia no futuro.

A agricultura surge como um dos principais setores económicos da Indonésia. Cerca de 30% do território é ocupado por explorações agrícolas que empregam cerca de 50 milhões de agricultores, que se encontram entre as camadas sociais mais baixas do país.

O uso de mercados eletrônicos no setor agroalimentar é também apoiado pelo governo indonésio, que afirmou a intenção de levar a inovação digital, incluindo o *e-commerce*, para as indústrias pouco evoluídas, como a agricultura ou a pesca. Um projeto-piloto governamental de *e-marketplace* para agricultores foi lançado em 2016 e tem como objetivo aumentar em 15% as margens de lucro de produtos agrícolas dos agricultores locais e, ao mesmo tempo, diminuir em 15% o preço para consumidores.

3.

Metodologia

A metodologia proposta para a realização do Estudo de mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar desdobra-se em diferentes etapas rigorosamente desenvolvidas, conforme apresentado na Figura 7:

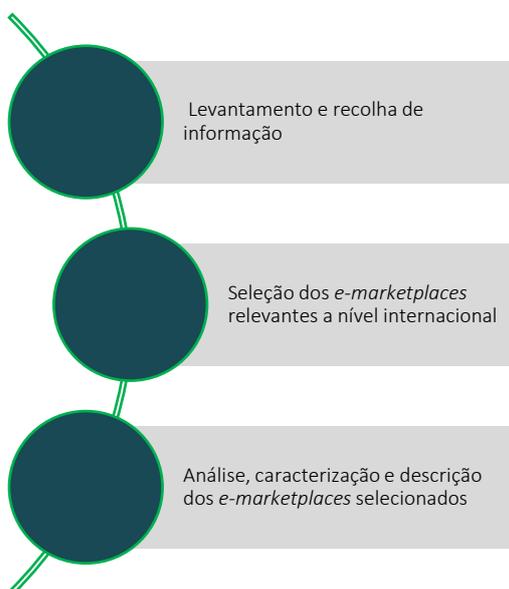


Figura 7: Proposta metodológica para realização do Estudo de mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces*

Levantamento e recolha de informação

Tendo em vista a realização do levantamento e recolha de informação sobre *e-marketplaces* do setor agroalimentar a nível internacional, foram mapeados os diferentes *e-marketplaces* a nível global, sendo eles classificados, numa primeira etapa, em dois grandes grupos:

1. Por mercado internacional; e
2. Por tipo de *e-marketplace*:
 - a. B2B;
 - b. B2C.

O processo de levantamento e recolha de informação baseia-se em dois métodos, sendo o primeiro a investigação secundária (chamada também de *desk research*), onde foi realizado um levantamento de informações em fontes disponíveis em bases de dados *online* e fontes relevantes a nível internacional. A título de exemplo, pode-se referir as seguintes:

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE);
- Banco Mundial;
- Comissão Europeia (CE);
- Revistas e jornais científicos e artigos publicados em conferências especializadas, tais como: *International Food and Agribusiness Management Review*; *Agribusiness Forum*; *Agribusiness Journal*; *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*; *International Journal of Electronic Commerce*; *Electronic Commerce Research and Applications*; *Journal of Electronic Commerce Research*, entre outros.

O segundo método de levantamento e recolha de informação refere-se à investigação primária, ou seja, a realização de entrevistas com especialistas internos e externos em áreas como agronegócios, *e-commerce* e *marketing* digital e com especialistas de países e mercados alvo do presente Estudo. Esta etapa de investigação primária teve como objetivo incluir fontes de informação privilegiada e acrescentar um valor significativo ao resultado global do Estudo. Estes especialistas tiveram dois papéis fundamentais no desenvolvimento do Estudo, sendo eles: (1) apresentação de propostas de estratégias e *e-marketplaces* relevantes para o Estudo; (2) validação da informação recolhida e verificação de dados.

De notar que não foram considerados e analisados somente *e-marketplaces* do setor agroalimentar, pois existem uma série de estratégias e tendências de mercados digitais que podem apresentar lições e boas práticas,

ainda que atuem em outros segmentos e áreas de atuação.

Seleção dos *e-marketplaces* relevantes a nível internacional

No âmbito desta etapa do procedimento metodológico, foi realizada uma seleção e classificação de casos de sucesso a nível global, sendo apresentados no Capítulo 4 os **33 *e-marketplaces* de referência global para o setor**, descritos e classificados por país, tipologia, boas práticas e grau de sofisticação tecnológica.

O processo de seleção dos *e-marketplaces* contou com a experiência de especialistas internacionais, através do conhecimento aprofundado dos diferentes mercados explorados no presente Estudo e com base em rankings internacionais dos *e-marketplaces* de referência.

Foram também considerados *e-marketplaces* inovadores e com características diferenciadoras, seja pelo tipo de *e-marketplace* (B2B, B2C, C2C), seja pelo modelo de negócio, seja pela estratégia de *marketing*, seja pelo grau de inovação tecnológica, logística, promocional, entre outras.

Análise, caracterização e descrição dos *e-marketplaces* selecionados

Nesta etapa são contempladas a análise, caracterização e descrição dos *e-marketplaces* previamente selecionados na tarefa anterior. Após a seleção inicial de 33 *e-marketplaces* de referência global, os 10 principais *e-marketplaces* internacionais foram detalhados em fichas síntese com especificações do modelo de negócio.

Dentro desses 10 *e-marketplaces*, destacam-se pela sua relevância a Amazon e o Alibaba. Os outros 8 *e-marketplaces* internacionais são os

destaques de cada país e mercado alvo abordados no Capítulo 2. Uma ficha-síntese final de um caso de referência em Portugal – já com abrangência internacional – foi adicionado ao Estudo – o *Agrimarketplace*.

As Fichas Síntese (Capítulo 4) foram desenvolvidas de modo a apresentar de uma forma mais didática, direta e organizada os resultados do Estudo de mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar. As fichas-síntese incluem os seguintes elementos analíticos: caracterização geral; indicadores financeiros (se disponíveis); cobertura; modelo de negócio e fatores críticos de sucesso.

4.

Mapeamento dos principais *e-marketplaces* da indústria agroalimentar a nível internacional

Classificação e seleção preliminar

Após a identificação inicial dos principais mercados mundiais na área dos negócios digitais, este capítulo apresenta a classificação e posterior descrição dos principais *e-marketplaces* da indústria agroalimentar a nível internacional.

De referir que os *e-marketplaces* selecionados para a seguinte análise e classificação operam todos no setor agroalimentar.

Inicialmente, foi realizada uma classificação dos mercados, sendo escolhidos e descritos 33 *e-marketplaces*, classificados por país, tipologia, boas práticas e grau de sofisticação tecnológica. A classificação das rúbricas “Boas práticas” e “Grau de sofisticação tecnológica” foi feita numa escala de 1 a 5, onde significa que 1 há poucos casos de boas práticas e pouca sofisticação tecnológica e 5 há muitos exemplos de boas práticas a partilhar e um elevado grau de sofisticação tecnológica.

Como resultado dessa classificação, os 10 *e-marketplaces* com a maior pontuação (considerando um por mercado global analisado no Capítulo 2) foram selecionados para serem descritos em detalhe em Fichas-síntese. Ressalta-se ainda que, a nível Europeu, uma série de exemplos de diferentes países foi explorada, entre eles Reino Unido, Polónia, Sérvia, França, Portugal e Roménia.

Para além dos 8 *e-marketplaces* escolhidos por país, dois casos emblemáticos e de sucesso são

apresentados de forma detalhada - Amazon e Alibaba.

A Tabela 1 apresenta de forma consolidada o resultado da classificação realizada.

Tabela 1: Classificação dos principais *e-marketplaces* analisados

| Nº | <i>E-marketplace</i> | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|----------------------|---|------|-----------|---|---------------|----------------------------------|-------|
| 1 | Americanas | https://www.americanas.com.br | BR | B2C | A plataforma é um dos <i>e-marketplaces</i> pioneiros no Brasil de produtos generalistas que abrange a todo o território brasileiro. Oferece produtos diversos, logística eficiente e baixos preços. É considerada a 4ª maior empresa retalhista no país. Atualmente, a plataforma de <i>e-marketplace</i> pertence ao maior grupo retalhista online do Brasil e da América Latina, o B2W, também detentor dos <i>e-marketplaces</i> Submarino e Shoptime. O grupo também detém um <i>e-marketplace</i> B2B chamado Americanas Empresas, dedicado exclusivamente a vendas para empresas. Atualmente, a plataforma conta com uma secção de alimentos e bebidas com uma variada seleção de produtos nacionais e importados. | 3 | 3 | 6 |
| 2 | Carrefour | https://www.carrefour.com.br | | B2C | A rede retalhista francesa Carrefour escolheu o Brasil como o seu primeiro destino no continente americano, contando atualmente com cerca de 160 lojas em 14 estados brasileiros. As operações <i>online</i> do hipermercado Carrefour foram encerradas em 2012 devido a reestruturações no modelo de negócio. Após 4 anos, em 2016, o grupo voltou a atuar no formato de <i>e-marketplace</i> apenas com a venda de produtos não alimentares, como equipamentos eletrônicos, eletrodomésticos, entre outros. | 3 | 3 | 6 |
| 3 | Mercado Livre | https://www.mercadolivre.com.br | | B2C - C2C | O Mercado Livre é uma empresa argentina de tecnologia que oferece soluções de comércio eletrônico para que pessoas e empresas possam comprar, vender, pagar, anunciar e enviar produtos por meio da <i>internet</i> . Opera em 19 países, tem cerca de 4 mil funcionários e é o <i>website</i> de <i>e-commerce</i> mais popular da América Latina em número de visitantes. A empresa mantém operações na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. Até 2016, o Mercado Livre contava com 174,2 milhões de utilizadores na América Latina. A plataforma conta com uma secção de supermercado com uma variada seleção de produtos nacionais e importados. Baixos preços e venda direta são as principais características diferenciadoras desta plataforma. | 4 | 4 | 8 |
| 4 | Mercado Orgânico | https://mercadoorganico.com | | B2C | Esta plataforma de <i>e-marketplace</i> tem como mercado alvo um nicho específico de consumidores de produtos biológicos através da intermediação entre fornecedores de diversos produtos e consumidores interessados em produtos biológicos. O Mercado Orgânico trabalha diretamente com cooperativas e associações de produção justa e sustentável. | 5 | 4 | 9 |

| Nº | E-marketplace | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|---------------|---|------|-----------|---|---------------|----------------------------------|-------|
| 5 | Extra Foods | https://www.extra.com.br | | B2C | Extra é uma rede de retalho brasileira, formada por lojas multiformato, que incluem supermercados, hipermercados e minimercados operados pela Multi Retalho, que também opera os supermercados da rede <i>premium</i> Pão de Açúcar. A rede de supermercados física foi fundada em 1989. A plataforma <i>online</i> tem um serviço de distribuição para todo o Brasil, com apelo a preços baixos e contém uma secção de alimentos com uma variada gama de produtos. | 3 | 3 | 6 |
| 6 | Alibaba | https://www.alibaba.com | | B2B | O Alibaba é o maior <i>e-marketplace</i> B2B do mundo. O Alibaba opera em 200 países, vendendo mais de 100 milhões de produtos em 40 categorias diferentes. O Alibaba ajuda a conectar atacadistas com base na China, com milhares de empresas em todo o mundo numa única plataforma de mercado. Os fornecedores fabricam e vendem produtos em massa para compradores que procuram armazenar mercadorias para as suas empresas. A empresa também opera noutros sites de comércio eletrónico, como AliExpress, TMall e Taobao. Uma secção de alimentos e bebidas também está disponível nesta plataforma, com uma alargada seleção de produtos disponíveis. A plataforma tem vindo a explorar as opções logísticas de forma cada vez mais eficiente, sendo capaz de fazer entregas da China para todos os lados do mundo em poucos dias. | 5 | 5 | 10 |
| 7 | JD.com | http://www.jd.com | CN | B2C | O JD é o segundo <i>e-marketplace</i> chinês de B2C, com mais de 300 milhões de utilizadores registados. Também opera em Espanha, Rússia e Indonésia. O JD opera um programa que permite que empresas e marcas estrangeiras (não chinesas) vendam diretamente para os clientes chineses no site JD.com. O JD é líder mundial em entrega de alta tecnologia e inteligência artificial por meio de drones, tecnologia autónoma e robôs. A plataforma conta com uma secção de supermercado e uma chamada <i>frescos</i> , que contém uma gama variada de alimentos frescos e entregues em poucas horas (apenas para o mercado chinês e em localidades específicas, nomeadamente em grandes centros urbanos). | 5 | 5 | 10 |
| 8 | Taobao | https://world.taobao.com | | C2C | Taobao é um <i>e-marketplace</i> chinês de propriedade do Alibaba. Tem 617 milhões de utilizadores ativos. Taobao é classificado como o 9º site mais visitado do mundo. A plataforma facilita o mercado de retalho C2C, fornecendo uma plataforma para pequenas empresas e empreendedores individuais abrirem lojas <i>online</i> que vendem para consumidores em regiões de língua chinesa e no exterior. Atualmente, o <i>e-marketplace</i> tem quase 7 milhões de vendedores ativos. O Taobao também contém uma secção de alimentos com produtos variados. | 4 | 4 | 8 |
| 9 | Gmarket | http://gmarket.co.kr | KOR | B2C – C2C | O Gmarket é um site de comércio eletrónico com sede na Coreia do Sul. A empresa foi fundada em 2000. Em 2006, a Gmarket tornou-se a primeira empresa <i>online</i> sul-coreana cotada NASDAQ. Alguns itens são raros e valiosos, enquanto muitos | 4 | 4 | 8 |

| Nº | E-marketplace | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|-----------------|---|------|------|--|---------------|----------------------------------|-------|
| | | | | | outros são produtos de menor valor. O Gmarket, através do sistema de leilão <i>online</i> , transformou a forma de comprar e encontrar itens de coleção, passando a disponibilizar tais itens pela <i>internet e facilitando</i> a vida dos consumidores. A plataforma tem uma secção de alimentos que está subdividida em quatro subcategorias: alimentos frescos, alimentos processados, alimentos saudáveis e café e bebidas. | | | |
| 10 | 11 Street | http://www.11st.co.kr | | B2C | 11st é a aplicação <i>online</i> mais visitada na Coreia do Sul, com um total de 27,5% de abrangência entre todos os consumidores <i>online</i> . Começou na Coreia do Sul, mas expandiu-se nos últimos anos para países como Turquia, Malásia e Indonésia. Atualmente, é o site de comércio eletrónico número 1 na Malásia, chamado 11ª Malásia. Os utilizadores podem escolher a sua moeda preferida ao fazer compras no site. Como diferencial, a plataforma oferece um sistema de pontos onde os clientes podem usufruir de descontos em seus produtos. A plataforma conta com uma secção de alimentos bastante variada e diferenciada, oferecendo uma série de subcategorias, tais como: campo, pesca, pecuária, acompanhamentos, alimentos processados, café, água, doces, comida instantânea, comida saudável, dieta alimentar, alimentos biológicos, entre outras. | 5 | 4 | 9 |
| 11 | Mentta | https://www.mentta.es | ESP | B2C | Este <i>e-marketplace</i> com foco no setor alimentar tem como objetivo oferecer diferentes produtos de diferentes fornecedores agrupados por categorias e com capacidade de entrega rápida. A plataforma está dividida em categorias como se fosse um supermercado virtual, havendo as principais rúbricas de carnes, presuntos, fruta, legumes, azeite, queijo, vinhos, cervejas, charcutaria, peixes e mariscos, frutos secos, conservas, arroz, legumes, massas, pão, doces, café, zona biológica e comida preparada. A empresa ganhou uma série de prémios de modelos de negócio inovadores, tais como IE Business School e The App Date Awards 2015. | 4 | 3 | 7 |
| 12 | Amazon | https://www.amazon.com | EUA | B2C | A Amazon é o maior estudo de caso de <i>e-marketplace</i> global com alto desempenho, adaptação constante ao mercado digital sempre em evolução, sendo também a número 1 em volume de vendas nos EUA. A Amazon foi fundada nos EUA em 1994. Em 2019 a Amazon tornou-se a empresa mais valiosa do mundo, ultrapassando a Microsoft. | 5 | 5 | 10 |
| 13 | Walmart Grocery | https://grocery.walmart.com | | B2C | Um dos maiores retalhistas dos EUA, também com presença <i>online</i> . O grupo Walmart foi fundado em 1962 nos EUA e já internacionalizou o seu negócio para diversos países. Possui um <i>e-marketplace</i> muito forte e consolidado e tem como pontos fortes preços baixos e logística integrada com diferentes pontos de venda e pontos de armazenagem. A categoria de alimentos tem uma plataforma | 3 | 4 | 7 |

| Nº | E-marketplace | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|------------------|---|------|------|---|---------------|----------------------------------|-------|
| | | | | | exclusiva, a Walmart Grocery, onde é possível encontrar todos os produtos que normalmente se encontra nos supermercados do Walmart. | | | |
| 14 | FreshDirect | https://www.freshdirect.com | | B2C | Plataforma de <i>e-marketplace</i> no setor alimentar, que tem como objetivo entregar produtos frescos e de qualidade rapidamente aos consumidores. O Freshdirect é considerado pioneiro na fileira de suprimentos curta oferecendo aos utilizadores alimentos frescos da melhor maneira possível. Os alimentos chegam direto da fonte e são entregues em apenas alguns dias, através da redução do número de intermediários na fileira agroalimentar – beneficiando também os agricultores locais, artesãos qualificados e pescadores responsáveis, através de uma remuneração mais elevada. | 4 | 4 | 8 |
| 15 | Costco | https://www.costco.com | | B2C | A plataforma generalista oferece produtos diversos, logística eficiente e baixos preços. Tem uma secção de alimentos e produtos para a casa e animais a preços competitivos e com grande diversidade de produtos disponíveis. | 3 | 3 | 6 |
| 16 | Agri Marketplace | https://agrimp.com | | B2B | O Agri Marketplace tem origem em Portugal cujo objetivo é facilitar e intermediar compra e venda de produtos e matérias-primas agrícolas para os produtores através do mercado justo (<i>fair trade</i>). É considerado um caso de sucesso por encurtar a fileira e reduzir o papel de intermediários, de modo a facilitar a aproximação do produtor com o resto da fileira. O Agri Marketplace oferece uma plataforma segura e confiável para as transações comerciais justas e sustentáveis e tem abrangência em todo o território Europeu. | 5 | 4 | 9 |
| 17 | Dott | https://dott.pt | PT | B2C | O recente <i>e-marketplace</i> português do grupo SONAE MC e CTT tem como objetivo apresentar mercadorias de diferentes fornecedores e consolidar-se como o principal <i>e-marketplace</i> generalista nacional, com uma série de produtos nacionais e importados e uma base muito ampla de fornecedores. Com base em pesquisas de comportamento do consumidor português, a Dott aposta num modelo próximo ao consumidor com telefones de contacto, vários métodos de pagamento e mais de 1.600 pontos de distribuição no país, garantindo assim a entrega no máximo em 48h. | 4 | 4 | 8 |
| 18 | Pragmatic | https://pragmatic-net.eu | SRB | B2B | O <i>e-marketplace</i> proporciona aos pequenos agricultores soluções de agricultura de precisão através da apresentação de diferentes soluções, equipamentos e tecnologias em um só <i>website</i> . Também tem uma ferramenta de leilão <i>online</i> , permitindo aos vendedores realizar leilões dos seus produtos e oferecer de forma mais personalizada para determinado tipo de cliente dependendo da disponibilidade dos produtos. | 4 | 5 | 9 |

| Nº | E-marketplace | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|----------------------|---|------|-----------|--|---------------|----------------------------------|-------|
| 19 | Cdiscount | https://www.cdiscalcount.com | FR | B2C | <i>E-marketplace</i> generalista que aposta em preços baixos. Contém uma secção de alimentos e uma cave, onde são apresentados vários produtos nacionais e importados. | 3 | 3 | 6 |
| 20 | Agrinomie | https://www.agriconomie.com | | B2B | A plataforma foi fundada por filhos e netos de agricultores e é hoje o site de vendas agrícolas mais popular em França, e o <i>e-marketplace</i> com atuação a nível europeu. Considerado o primeiro mercado <i>online</i> do mundo 100% dedicado às necessidades dos agricultores. O <i>e-marketplace</i> dispõe de uma gama de produtos que vão desde fertilizantes, sementes, peças de reposição, equipamentos agrícolas até produtos fitossanitários e de nutrição animal. A plataforma apresenta um processo de compra simples, rápido e com preços competitivos. | 4 | 3 | 7 |
| 21 | La Ruche Qui Dit Oui | https://laruchequiditoui.fr | | B2B - B2C | Esta plataforma permite que os consumidores comprem produtos saudáveis e de qualidade diretamente dos produtores, proporcionando assim uma redução na fileira produtiva e preços mais baixos para os consumidores e lucros maiores aos produtores. | 5 | 4 | 9 |
| 22 | Yagro | https://yagro.com | UK | B2B | A plataforma Yagro tem como objetivo fornecer aos agricultores as matérias-primas necessária a produção agrícola. Para tal, através da plataforma e aplicação, os agricultores podem diretamente ligar-se com todos os fornecedores registados na plataforma, permitindo fazer comparações de cotações de forma rápida e fácil, garantindo assim o melhor negócio para o produtor. Os fornecedores também podem cotar produtos alternativos e datas de entrega diferentes, oferecendo a visibilidade necessária para garantir o melhor preço possível. | 5 | 5 | 10 |
| 23 | Fruugo | https://www.fruugo.pt | | B2C | A Fruugo é um mercado baseado no Reino Unido, disponível em 32 países e tem mais de 25 milhões de utilizadores ativos. Os vendedores podem registar-se uma vez para vender em todos os mercados disponíveis no portefólio. O <i>website</i> suporta 22 moedas e 17 idiomas. O mercado da Fruugo opera com centenas de retalhistas em regime de não-venda, sem cobrança de taxa, e oferece serviços de tradução, atendimento ao cliente, marketing e câmbio, de modo que o retalhista só precisa de atender ao pedido. | 3 | 3 | 6 |
| 24 | SellMyLivestock | https://www.sellmylivestock.co.uk | | B2B | Esta plataforma faz parte do grupo Hectare Agritech, que também detém o <i>e-marketplace</i> Graindex (https://www.graindex.com/). Ambas as plataformas tratam-se de <i>e-marketplaces</i> que ligam produtores e industriais dentro da fileira de produção agroalimentar de forma segura, rápida e totalmente <i>online</i> com segurança. Recebeu vários prémios e menções honrosas no Reino Unido. | 5 | 4 | 9 |

| Nº | E-marketplace | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|------------------------|---|------|------|--|---------------|----------------------------------|-------|
| 25 | Allegro | https://allegro.pl | POL | B2C | Allegro é um <i>e-marketplace</i> generalista com origem na Polónia e abrangência a todo o território europeu com produtos diversos, logística eficiente e baixos preços. A plataforma tem uma secção de supermercado com uma série de produtos de origem agroalimentar frescos e não perecíveis, nacionais e importados. | 3 | 3 | 6 |
| 26 | EMag | https://www.emag.ro | ROU | B2C | EMag é um <i>e-marketplace</i> generalista com origem na Roménia, com características muito parecidas com o Allegro, da Polónia. O EMag tem abrangência a todo o território europeu com produtos diversos, logística eficiente e baixos preços. Também tem uma secção de supermercado com uma série de produtos de origem agroalimentar frescos e não perecíveis, nacionais e importados. | 3 | 3 | 6 |
| 27 | Big Basket | https://www.bigbasket.com | IND | B2C | Big Basket é um <i>e-marketplace</i> líder na Índia no que toca à venda <i>online</i> de produtos alimentares. No seu catálogo apresentam mais de 18.000 produtos de mais de mil marcas diferentes, para que, desta forma, o utilizador tenha margem de escolha. A sua área de alcance através de uma eficaz rede de entrega estende-se por toda a Índia. | 5 | 4 | 9 |
| 28 | Grofers | https://grofers.com | | B2C | Grofers é um <i>e-marketplace</i> fundado na Índia em 2013. A plataforma lidera o mercado da venda <i>online</i> de produtos de mercearia “ <i>low cost</i> ”. Através da sua plataforma gerem mais de 5.000 parceiros, o que garante a fiabilidade da oferta. Pelo tamanho do mercado interno, grande parte do negócio é feito na Índia, onde estão habilitados a fazer entrega na maioria do território, entregando, em média, 25 milhões de produtos por mês. A plataforma tem uma secção de supermercado com uma ampla gama de produtos agroalimentares. | 4 | 4 | 8 |
| 29 | DMart | http://www.dmartindia.com | | B2C | DMart é um <i>e-marketplace</i> generalista indiano e tem como objetivo reunir uma gama variada de produtos na mesma plataforma, sejam eles produtos alimentares, produtos de higiene, produtos de beleza, utensílios de cozinha ou até mesmo vestuário. A sua área de atuação estende-se a cerca de 184 localidades na Índia. Inclui uma área de alimentos frescos e não perecíveis variada e com preços competitivos. | 3 | 3 | 6 |
| 30 | Godrej nature's basket | https://www.naturesbasket.co.in | | B2C | Godrej nature's basket é um <i>e-marketplace</i> indiano que combina um <i>website</i> e uma aplicação, a partir dos quais é possível realizar compras de mercearia. Conciliando o digital com a existência de uma enorme rede de postos de venda físicos, o Godrej nature's basket consegue abranger todo o território da Índia. | 4 | 4 | 8 |

| Nº | E-marketplace | Link | País | Tipo | Informações gerais | Boas práticas | Grau de sofisticação tecnológica | TOTAL |
|----|---------------------------|---|------|------|--|---------------|----------------------------------|-------|
| 31 | Patanjali Ayurved Limited | https://www.patanjaliayurved.net | | B2C | Patanjali Ayurved Limited é um <i>e-marketplace</i> fundado na Índia e que tem como principal ramo de negócio a produção e comercialização de chás e ervas medicinais. Este <i>e-marketplace</i> abrange toda a Índia. | 3 | 3 | 6 |
| 32 | SiKumis | https://www.sikumis.com | INA | B2C | SiKumis é um <i>e-marketplace</i> que põe à disposição dos consumidores uma gama variada de produtos, tais como ferramentas, máquinas, adubos e pesticidas, vitaminas e medicamentos para animais, mas também produtos alimentares e bebidas. Este <i>e-marketplace</i> nasceu na Indonésia mas já está presente em diversos países. | 3 | 3 | 6 |
| 33 | HappyFresh | https://www.happyfresh.id | | B2C | HappyFresh é um <i>e-marketplace</i> criado na Indonésia e o ramo de atividade é centrado na comercialização de produtos de mercearia. O seu público alvo é o mercado interno da Indonésia, no entanto o seu raio de ação está em expansão, após o HappyFresh ter realizado parcerias recentes com a Tesco e o Carrefour. | 4 | 5 | 9 |

Fichas-Síntese

No presente subcapítulo são desenvolvidas as Fichas-síntese para cada um dos 10 *e-marketplaces* selecionados e classificados através de características de interesse para empresas do setor agroalimentar. Para além dos 10 *e-marketplaces* internacionais selecionados, há um caso de sucesso no mercado português que se considera de grande valor e como uma referência internacional e exemplo de boas-práticas, especialmente por ser do setor agroalimentar.

As fichas-síntese incluem os seguintes elementos analíticos:

- Caracterização geral;
- Indicadores financeiros (se disponíveis);
- Cobertura;
- Modelo de negócio;
- Fatores críticos de sucesso.

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | | |
|-------------------------|---|--|--|
| Website | www.amazon.com | | |
| Localização | Seattle, Washington, Estados Unidos da América | | |
| Ano de criação | 1994 | | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input checked="" type="checkbox"/> Mais de 250 | |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|--|
| Avaliação (em €) | Aproximadamente 908,4 mil milhões de euros, em julho de 2019 segundo dados da Bloomberg |
| Receita Anual Média | Aproximadamente 234,5 mil milhões de euros, segundo dados do relatório de contas da Amazon referente ao ano de 2018 |
| Valor médio dos pedidos | US\$ 600 valor médio de compras anuais para clientes não-prime e US\$ 1.400 valor médio de compras anuais para clientes Amazon Prime |
| Número Médio de Transações por Mês | Cerca de 750 milhões e cerca de 50 pedidos por segundo |
| Número Médio de Vendedores | Cerca de 2 milhões |
| Número Médio de Compradores | Cerca de 300 milhões |

COBERTURA

| | |
|-----------------------------|---|
| Âmbito | <input type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) <input checked="" type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Regional <input checked="" type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | Sob o slogan de “Tudo para Todos”, a Amazon é um <i>e-marketplace</i> generalista que oferece todos os tipos de categorias de produtos. |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|------------------------|--|
| Modelo de operação | O modelo de negócio da Amazon é considerado híbrido, por estar centrado em quatro pontos-chave: o foco no cliente, a evolução de processos, a constante adesão e adaptação a tendências externas e a velocidade na tomada de decisão. |
| Modelo de distribuição | Devido ao seu tamanho, a Amazon possui um sistema de distribuição altamente complexo e desenvolvido, sendo dividido em diversos tipos de centros de armazenamento e distribuição: → Centros de <i>crossdock</i>: São contentores gigantes onde são mantidas mercadorias que mais tarde irão abastecer os centros de armazenagem; |

- **Centros de fulfillment:** São a forma de armazenamento mais comum e servem propósitos variados. Em 1997 a Amazon começou por ter dois *fulfillment centres*, um em Seattle e outro em Delaware. A área conjunta destes dois centros era de cerca de 300 mil m², comparados com os atuais cerca de 100 milhões m²;
- **Centros de ordenamento e classificação:** A utilização deste tipo de centros começou em 2014. Neste tipo de centros, as mercadorias são classificadas e ordenadas consoante o código postal do destinatário de forma a facilitar o envio. A implementação deste processo permitiu à Amazon diminuir os tempos de entrega e melhorar o controlo do processo de distribuição;
- **Pontos de distribuição:** Estes centros são a última morada das mercadorias antes de serem entregues aos clientes. Estes centros estão, normalmente, localizados em zonas urbanas e nas imediações de aeroportos;
- **Centros Prime Now:** Este tipo de centros recebe uma gama muito limitada de produtos, dado que estão reservados para entregas que têm de ser executadas no prazo máximo de duas horas após a compra, como é o caso de produtos alimentares. Atualmente existem cerca de 50 centros Prime Now espalhados pelos EUA. É expectável que o número aumente consideravelmente no futuro próximo;
- **Centro Prime Air:** Este centro não está ainda concretizado, mas é expectável que fique concluído num futuro próximo. Com o projeto “*International Prime Air Hub*” (com um investimento de cerca de 1,5 mil milhões de dólares), a Amazon pretende ter o seu próprio aeródromo, um espaço com cerca de 210 hectares que tem como objetivo diminuir a dependência da Amazon de empresas como a UPS ou a FedEx, no que toca ao transporte aéreo de mercadorias.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Permanente e constante aposta na inovação

O fundador e CEO da Amazon, Jeff Bezos, há muito que percebeu que grande parte do seu tempo deveria ser canalizado para a inovação. A área de inovação da Amazon está sempre a investir em investigação, tanto de tendências tecnológicas, como sobre a dinâmica envolvida nos padrões de comportamento dos consumidores. Desde o seu nascimento, a Amazon entendeu o quanto é importante investir numa estratégia de marketing digital. Com uma plataforma onde produtos e serviços são segmentados e apresentados de uma maneira muito convencional aos utilizadores, a empresa tem, normalmente, o melhor posicionamento figurando em primeiro lugar também nas pesquisas realizadas no Google. Também a experiência de compra é facilitada: o consumidor precisa de poucos cliques para encher o carrinho e concluir o pagamento. Aliada a essas iniciativas disruptivas, a logística de entrega da Amazon sempre foi famosa pela rapidez e pela eficiência. Isto faz da empresa uma grande autoridade quando se trata de proporcionar uma excelente experiência aos seus clientes. Para isso, além da tecnologia, a empresa conta com uma equipa multidisciplinar altamente qualificada, composta por engenheiros e “*data scientists*”, entre outros profissionais. A parceria com distribuidoras locais também facilita bastante o escoamento das mercadorias e garante uma das entregas mais rápidas do mercado.

■ **Age primeiro, experimenta constantemente, falha com rapidez**

A Amazon dá grande importância à tentativa e experimentação. O *website*, por exemplo, funciona como um laboratório onde constantemente são testados preços, algoritmos recomendações ou opções de configuração. Por outro lado, na sede da Amazon em Seattle, são feitos testes de mercado, testando novos modelos de negócio de forma a ter *feedback* e a visão de um nicho antes de lançá-los no mercado. Na sede da Amazon é possível visitar e explorar vários exemplos de tais experiências como, por exemplo, a Amazon Go, uma loja de conveniência completamente automatizada, pioneira no uso de inteligência artificial e de sistema de câmara de vídeo que promete revolucionar o mercado das lojas de conveniência; ou a primeira livraria física da Amazon que abriu em Seattle em 2015 e que entretanto se espalhou pelo mundo. O mindset baseado no “*move first, try constantly and fail fast*” também gera fracassos. Como exemplo, refere-se a Amazon Fire, que foi uma tentativa desastrosa por parte da Amazon de entrar no mercado dos *smartphones*.

■ **Aposta em Big Data, inteligência artificial e *machine learning***

A Amazon não só é pioneira na utilização de novos dispositivos ou modelos de negócio, como também está sempre na linha da frente no que diz respeito a novas abordagens de onde e como inovar. A Amazon opera através de constantes análise dos dados, permitindo assim que a empresa entenda melhor o comportamento dos consumidores. Uma análise de dados completa e eficiente permite à Amazon saber quais são os produtos que os consumidores desejam de antemão, sem que os consumidores ainda sequer conhecido os produtos. A Amazon utiliza esses dados para criar oportunidades com maior rapidez e de forma mais precisa. O seu pensamento é “o que é que os dados nos dizem acerca do que os consumidores vão querer a seguir?”.

■ **Inovação no setor agroalimentar**

O AmazonFresh é a plataforma direta da Amazon que oferece produtos de origem agroalimentar frescos *online*, como laticínios, carnes, frutas e vegetais frescos e refeições preparadas, garantindo a entrega no mesmo dia. Nos EUA, a Amazon opera num serviço chamado *Prime Pantry* dedicado a alimentos embalados e faz parceria com supermercados locais para oferecer uma seleção mais limitada de produtos perecíveis nas principais cidades. Mais recentemente, a Amazon lançou as suas próprias marcas de alimentos *premium*. Ainda, a Amazon adquiriu a Whole Foods, uma grande rede de supermercados no segmento de alimentação saudável nos EUA. Sobre a aquisição, os especialistas afirmam que, através da combinação do serviço *Amazon Prime online* e da experiência de compras *offline* da Whole Foods, a Amazon está a obter ainda mais informações sobre como a mesma pessoa faz compras *online e offline*. Isso significa uma melhor capacidade de segmentar anúncios e promoções do que uma mercearia normalmente é capaz.

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | | |
|--------------------------------|---|--|--|
| Website | https://www.alibaba.com | | |
| Localização | Hangzhou, China | | |
| Ano de criação | 1999 | | |
| Tipo de plataforma | <input checked="" type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input checked="" type="checkbox"/> Mais de 250 | |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|---|--|
| Avaliação (em €) | Cerca de 381,5 mil milhões de euros em 2018, segundo dados da Forbes |
| Receita Anual Média | Cerca de 49 mil milhões de euros em 2018, segundo dados do NASDAQ |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | Cerca de 44 mil milhões de transações por mês, dados de 2018 |
| Número de Vendedor / Comerciante | 8,5 milhões |
| Número Médio de Compradores | Cerca de 700 milhões |

COBERTURA

| | |
|------------------------------------|--|
| Âmbito | <input type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) <input checked="" type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Regional <input checked="" type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | O Alibaba é uma plataforma B2B generalista e oferece produtos em várias categorias, desde alimentação a matérias-primas para indústrias ou revenda direta, como por exemplo têxteis (tecidos ou roupas já prontas), equipamentos eletrónicos (componentes ou produtos finais), entre outros. |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|---------------------------|---|
| Modelo de operação | Tal como acontece com a Amazon, o modelo de negócios do Alibaba é híbrido. O Alibaba posiciona-se entre os vendedores e os compradores, atuando como facilitador da compra e venda de produtos através da sua plataforma. O grupo Alibaba divide-se em diversos <i>websites</i> , sendo que o maior é o Taobao. Nesta plataforma, as trocas estão isentas de taxas; no entanto, existe a opção de pagamento de um determinado valor para que os produtos postos à venda sejam mais facilmente encontrados através do motor de pesquisa. Enquanto que no caso do Taobao a maioria dos vendedores são de pequena dimensão, o Alibaba tem uma plataforma |
|---------------------------|---|

Modelo de distribuição

dedicada para grandes marcas, o Tmall. No Tmall, o Alibaba gera receitas através de depósitos anuais, taxas anuais de utilização e obtém taxas em cada transação.

O modelo de distribuição do Alibaba pode ser classificado com um *Omnichannel* ou *Omnicanal*, ou seja, este tipo de modelo é caracterizado pelo facto de os canais de comunicação e os canais de suporte trabalharem de forma a cooperar e não a funcionar em paralelo.

No caso do Alibaba, para além dos tradicionais armazéns, tem sido feita uma aposta na aquisição de partes de empresas de distribuição, como é o caso da Singapore Post, YTO Express Group, Best Inc e ZTO Express, reduzindo desta forma os custos com o transporte de mercadorias e aumentando a eficiência e eficácia na entrega (em média, a Alibaba demora 3 dias a entregar as encomendas).

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Estrutura de mercado semelhante a um mercado de concorrência perfeita

A aposta por parte do Alibaba na promoção de uma estrutura de mercado semelhante a um mercado de concorrência perfeita (muitos vendedores, de pequena dimensão, pouca influência sobre o preço) coloca grande pressão sobre os preços e faz com que a oferta disponível para os consumidores seja muito mais diversificada. Isto faz com que os “fornecedores” sejam, normalmente, pequenas empresas, mas também há espaço para empresas de maior porte operarem nesse sistema.

■ Modelo de lucros assente na cobrança de serviços (técnicos e de publicidade)

O modelo de lucros do Alibaba está assente na cobrança de serviços de *marketing* e serviços de apoio técnico, ao invés de cobrar taxas de admissão, o que faz com que tenham uma grande e robusta legião de fornecedores fiéis.

A maior fonte de rendimento do Alibaba vem da publicidade e das taxas que os utilizadores pagam para que os seus produtos apareçam com maior facilidade na altura da pesquisa. Uma das razões que melhor podem explicar o sucesso do Alibaba está relacionada com o esforço da empresa em inculcar nos consumidores chineses o hábito de fazer transações *online*. Para isso, eliminou os custos de registo e as taxas de envio, que até então eram cobradas.

■ Processo de certificação de vendedores e compradores

De forma a proteger tanto compradores como vendedores, todos os vendedores da plataforma têm de passar por um processo de certificação, diminuindo assim a possibilidade de transações ilegais; todas as transações ficam registadas e podem ser acedidas tanto por vendedores como por compradores; cada comprador e cada vendedor têm uma determinada classificação, tendo em conta o seu histórico, o que aumenta o grau de confiança da transacção.

■ Apoio aos vendedores da plataforma

De forma a proporcionar a melhor experiência de consumo possível, o Alibaba põe à disposição dos seus fornecedores diversas ferramentas de apoio aos seus negócios. Por exemplo, oferece *workshops* de negócios a diversos vendedores. Ainda, para facilitar a interação entre comprador e vendedor, existe uma ferramenta que permite comunicar em tempo real e que também permite o reembolso de qualquer produto (dentro do prazo de sete dias após a compra).

■ **Serviços de suporte à satisfação do consumidor**

As ofertas de serviços do Alibaba proporcionam um ambiente de compra confortável e uma experiência positiva do cliente *online*, levando a um alto envolvimento do utilizador. Para tal, o Alibaba oferece um sistema de apoio aos fornecedores, através da proposição de estratégias-chave para o desenvolvimento dos seus negócios, tais como o desenvolvimento de um sistema de codificação para gerir o grande número de lojas na plataforma; o desenvolvimento de uma ferramenta de comunicação instantânea para melhorar a comunicação entre vendedor e comprador; e a permissão do reembolso de qualquer produto com garantia de retorno do pagamento nos sete dias seguintes. Esses serviços de suporte ajudam os vendedores a expandir os seus negócios, gerando assim mais e mais transações.

■ **Integração e inovação**

De forma a prestar um serviço completo, o Alibaba alargou o seu alcance a vários domínios, por exemplo, a Alimama é uma plataforma que presta serviços de publicidade e que tem como objetivo ajudar os fornecedores a atingirem o seu público-alvo. O “Taobao Ke” é um grupo de pessoas que têm como função ajudar os vendedores a promover os seus produtos e recebem uma percentagem da venda (aquando da sua conclusão). Em 2014, o Alibaba comprou 16,5% do maior *website* de vídeos da China, utilizando também a plataforma para gerar publicidade em cada um dos vídeos assistidos na China, incluindo publicidade direcionada, promoções e anúncios de preços. Adicionalmente, o Alibaba desenvolveu a *Ali Micro Finance*, uma plataforma que permite aos utilizadores realizarem micro depósitos e solicitarem micro empréstimos. Por fim, também desenvolveu o projeto CSN (*China Smart Network*) em parceria com 4 das mais influentes empresas de logística da China com o objetivo possibilitar a entrega de produtos no prazo máximo de 24 horas após a compra.

■ **Internacionalização**

Em novembro de 2014, o Alibaba expandiu sua atuação a nível global.

■ **Apostas no setor agroalimentar**

Depois de assumir a maior parte do setor de comércio eletrónico da China, o Alibaba Group tem procurado renovar o setor de agroalimentar, através do seu serviço de intermediação de transações comerciais. A *Hema Fresh*, o seu canal de alimentos frescos de alta tecnologia de envio de mercadorias e gestão de centros de armazenagem, planeia abrir lojas em todas as cidades de primeiro e segundo níveis na China e visa atingir pelo menos 300 milhões de consumidores.



CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Website | https://mercadoorganico.com/ | |
| Localização | Brasil | |
| Ano de criação | 2018 | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input checked="" type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | <ul style="list-style-type: none">→ Produtos agroalimentares de origem biológica→ Laticínios e ovos biológicos→ Mercearia biológica→ Alimentos congelados biológicos→ Bebidas biológicas→ Padaria e doces biológicos→ Alimentos biodinâmicos→ Alimentos vegan biológicos→ Alimentos biológicos e sem lactose→ Cuidados e produtos de beleza biológicos→ Comida biológica animal→ Produtos de casa e limpeza biológicos | |

MODELO DE NEGÓCIO

Modelo de operação

O Mercado Orgânico funciona como uma feira *online* de produtos biológicos, onde consumidores compram produtos diretamente nas lojas *online* dos próprios produtores, sem intermediários, integradas na plataforma do Mercado Orgânico. Os pedidos são recebidos em tempo real pelos agricultores, encarregando-se estes de os enviar de forma rápida ao Mercado Orgânico, para então entregar ao cliente.

Quando um produto é entregue, o produtor autoriza o Mercado Orgânico a transferir o valor de venda do produto para a sua conta, autorizando também o desconto de 30% do preço anunciado do produto, por ser essa a comissão de venda aplicada pela plataforma.

Modelo de distribuição

A entrega é realizada pelo Mercado Orgânico, mas quem recebe e prepara o pedido é o agricultor, que envia para o *e-marketplace* e esse encarrega-se da entrega ao cliente final.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Compradores e fornecedores devem registrar-se: funciona como um clube de compra

Permite aos produtores e associações de produtores criarem um registo no *website* e criar a sua loja *online*, ficando assim aptos a fazer a divulgação dos seus produtos e colocá-los à venda. Esse modelo de negócio permite uma redução da fileira produtiva, e uma aproximação a cooperativas e associações de pequenos produtores biológicos, que sozinhos teriam grande dificuldade em atender ao consumidor brasileiro das grandes cidades.

O Mercado Orgânico permite ao produtor incluir a sua história ou dados relevantes da sua propriedade ou empresa, organizar os produtos ou serviços em categorias e subcategorias, de acordo com a organização do *website* e criar anúncios de produtos e serviços à venda que podem conter gráficos, textos, descrições, informações nutricionais, fotos, vídeos e outras informações relevantes do produto ou serviço oferecido. O produto ou serviço oferecido pelos produtores deve ser descrito pelo mesmo com clareza, contendo todas as características relevantes do produto ou serviço a ser oferecido.

■ Foco em nicho de mercado específico: produtos biológicos

Apresenta de forma fácil aos produtores uma ferramenta de aproximação ao cliente final, com base no nicho de mercado de produtos biológicos. Atualmente, o foco em produtos biológicos e uma plataforma especializada dedicada a esse nicho de mercado apresenta grandes vantagens, tais como uma maior proximidade com o produtor, a realizações de transações com base no comércio justo e por oferecer produtos de confiabilidade e certificados de origem biológica. No mercado brasileiro, uma das características mais importantes é a confiabilidade da produção realmente biológica.

■ Plataforma apelativa *user friendly*

A plataforma é fácil de utilizar e apresenta em detalhe dados sobre as mercadorias, facilitando a credibilidade e transparência. A plataforma também apresenta a opção de contacto e realização de pedidos através do *Whatsapp* e tem um *webchat* 24h, de modo a atender a todas as dúvidas dos consumidores no momento imediato da compra.

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Website | http://www.11st.co.kr | |
| Localização | Seul, Coreia do Sul | |
| Ano de criação | 2018 | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input checked="" type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | Cerca de 23 milhões |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input checked="" type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | <p>Enquanto plataforma de <i>e-marketplace</i> generalista, a 11st oferece uma grande diversidade de produtos, divididos por categoria. Em especial na categoria de mercearia, as subcategorias existentes são:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Grãos / Legumes / Frutas → Frutos do mar → Carnes / Aves → Acompanhamentos / Refeições caseiras fáceis → Kimchi (comida tradicional coreana) → Comida processada → Café / Chá / Bebidas → Doces / Lanches → Refeições embaladas → Suplementos alimentares | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|-------------------------------|--|
| Modelo de operação | A 11st é uma plataforma <i>online</i> de comércio que põe à disposição do consumidor uma gama bastante variada de produtos. Este <i>e-marketplace</i> surgiu na Coreia do Sul, mas rapidamente se expandiu para países como a Turquia, Malásia e Indonésia. |
| Modelo de distribuição | <p>Todas as entregas são da responsabilidade da 11st. No caso de serem encomendas feitas na Coreia, existem duas possibilidades: para produtos nacionais, as entregas são efetuadas no prazo máximo de 3 dias úteis após a compra; no caso de produtos que venham do exterior, as entregas são efetuadas no prazo de 1 a 2 dias após terem entrado no centro de distribuição.</p> <p>No caso de serem entregas internacionais (da Coreia para qualquer outro país) existem também duas possibilidades: no caso de entregas urgentes, estas são entregues no prazo máximo de 2 dias após a compra; no caso de entregas normais, o prazo é alargado a, no máximo, 5 dias após o produto passar na alfândega.</p> |

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ **Abrangência global e sucesso local**

Nem todos os produtos da plataforma estão habilitados para a entrega internacional, mas a grande maioria já tem essa possibilidade, facilitando assim a sua venda para outros mercados. No ano de 2018, foi o *e-marketplace* mais utilizado na Turquia e na Malásia figura sempre entre as primeiras posições.

Com 34,2% do tráfego *online* coreano, o 11st figura entre os maiores *e-marketplaces* da Coreia do Sul, com mais de 7 milhões de visitantes únicos no seu *website* e aplicação *Android*.

■ **Plataforma *user friendly* e benefícios aos consumidores**

A empresa considera que o seu sucesso se deve ao facto de ter sido a primeira plataforma de *e-marketplace* a desenvolver uma interface compatível com dispositivos móveis. Por exemplo, a empresa começou a oferecer um programa "*sem dados*" para utilizadores que consideram que a sua quantidade limitada de dados dificulta a compra no site móvel da empresa. Desde o lançamento do programa, o número de visualizações da página no site para *smartphones* duplicou.

■ **Sistema de cupões de desconto**

A 11st desenvolveu um sistema de cupões de descontos que podem ser utilizados nas transações seguintes, motivando assim os consumidores a voltarem a comprar na plataforma.

■ **Sistema de clientes VIP**

Ao atingir um determinado valor de compras, o consumidor obtém um status VIP, e com isso, passa a ter acesso a descontos exclusivos.

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Website | https://www.mentta.es/ | |
| Localização | Espanha | |
| Ano de criação | 2015 | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input checked="" type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | <ul style="list-style-type: none"> → Carne → Peixe e marisco → Charcutaria → Fruta → Vegetais → Azeite → Queijo → Vinhos → Cervejas → Furtos secos → Conservas → Refeições pré-confecionadas. | |

MODELO DE NEGÓCIO

Modelo de operação

Mentta é um *e-marketplace* espanhol especializado no comércio de produtos alimentares, que vão desde vegetais a refeições confeccionadas. Esta plataforma atua como intermediário entre produtores e o consumidor final. Existe além disso a possibilidade de escolher entre produtos de gama dita normal, produtos *gourmet* ou de produção biológica. O Mentta foi criado com o objetivo de ser uma plataforma *online* que funcione como um centro comercial onde é possível encontrar a mais variada gama de produtos alimentares e complementá-lo com a oferta de produtos que vêm diretamente do produtor.

Modelo de distribuição

Neste momento ainda estão circunscritos ao território Espanhol. O modelo de distribuição difere consoante as diferentes opções que estão disponíveis na plataforma. No caso de escolher a opção diretamente do produtor sem intermediários, lojas especializadas ou lojas de produtos *gourmet*, após a compra estar concluída, os produtos são entregues no prazo entre 48 a 72 horas. No caso de comida preparada ou produtos frescos e biológicos, as entregas são efetuadas no prazo entre 24 a 48 horas após a compra.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Grande variedade de produtos

O Mentta aposta numa grande variedade de produtos, dando ao consumidor a opção de escolher a gama de produtos que mais lhe agrada, sejam produtos *gourmet*, produtos biológicos ou produtos vindos diretamente do produtor (sem qualquer intermediário). Atualmente, possui um catálogo de mais de 3.000 artigos e trabalha para aumentar significativamente o número no curto prazo.

O Mentta oferece produtos frescos e de alta qualidade, sendo o caso dos produtos *gourmet* ou dos produtos biológicos, assim como a capacidade de oferecer a comprar de produtos diretamente do produtor. O facto de dispor de determinados produtos que não seriam facilmente encontrados (como produtos específicos regionais) é uma das maiores vantagens competitivas do Mentta.

■ Elevado nível de interação com o cliente

Para além de ser possível entrar em contacto pelas vias convencionais, email ou telefone, é também possível contactá-los por *Whatsapp*, dando aos clientes a sensação de proximidade. A aplicação móvel foi nomeada para vários prémios espanhóis de usabilidade e número de acessos.

■ Bom uso de campanhas de publicidade

Com a primeira compra realizada, os utilizadores recebem um catálogo físico com informações sobre os produtos com um calendário de frutas e legumes e receitas sazonais para aproveitar melhor as compras e seguir os conselhos nutricionais dos especialistas. Adicionalmente, dispõe de campanhas de adesão a novos membros ao oferecer descontos quando os utilizadores convidam amigos a comprar.



CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | | |
|-------------------------|---|---|--|
| Website | http://www.laruchequiditoui.fr | | |
| Localização | Paris, França | | |
| Ano de criação | 2011 | | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input checked="" type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 | |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Nacional | <input checked="" type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | O <i>e-marketplace</i> funciona através de comunidades de produtores e consumidores <i>online</i> , onde cada comunidade apresenta o seu próprio <i>website</i> , onde podem ser encontrados todos os produtos sazonais que são oferecidos naquela comunidade. Como exemplo, o link a seguir demonstra o <i>e-marketplace</i> de uma comunidade nos arredores de Paris: https://laruchequiditoui.fr/fr/assemblies/6517/collections/195112/products/category/all | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|--------------------|---|
| Modelo de operação | La Ruche qui dit Oui é uma plataforma <i>online</i> de comércio eletrónico que permite aos consumidores comprar produtos saudáveis e de qualidade diretamente dos produtores, através da criação de comunidades locais, ou “colmeias”, que reúnem consumidores e produtores. Cada comunidade tem o seu próprio <i>website</i> onde expõe os produtos sazonais e baseados no comércio justo e agricultura biológica. O <i>website</i> permite que todos os |
|--------------------|---|

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | | |
|-------------------------|---|---|--|
| Website | http://yagro.com | | |
| Localização | Reino Unido | | |
| Ano de criação | 2015 | | |
| Tipo de plataforma | <input checked="" type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | | |
| Número de trabalhadores | <input checked="" type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 | |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | <ul style="list-style-type: none"> → Produtos químicos → Fertilizantes → Sementes → Combustíveis → Peças de maquinaria → Serviços de apoio aos agricultores | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|--------------------|---|
| Modelo de operação | <p>Yagro é uma plataforma de B2B criada em 2015 no Reino Unido, para dar suporte aos agricultores usando as TIC com o objetivo de aumentar as margens de lucro e diminuir os custos. Um pouco diferente dos outros exemplos, através desta plataforma, para além possibilitar a transações de bens, também é possível conectar agricultores e fornecedores de forma segura e confidencial. Através do Yagro, é também possível ter acesso a uma base de dados de preços, de forma a que a decisão seja o mais</p> |
|--------------------|---|

Modelo de distribuição

informada e consciente possível, dando maior poder de negociação aos agricultores.

O tempo de entrega é determinado pelo cliente, aquando da altura da encomenda, o consumidor pode escolher a data em que quer receber a mercadoria. Atualmente, o Yagro abrange o território do Reino Unido.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Plataforma user-friendly

A plataforma é de fácil utilização, interativa e apelativa. Demora em média 30 segundos para encontrar os melhores fornecedores e em média 6 minutos para ter uma resposta dos fornecedores acerca de qual o melhor preço praticado.

■ Competitividade e precisão ao consumidor

Ao pôr à disposição informação sobre diversos preços para os mesmos produtos, dá ao cliente a possibilidade de fazer uma escolha informada e consciente, aumentando também o seu poder de negociação.

■ Interação dos utilizadores

Ao permitir que os consumidores classifiquem os preços numa escala de 0 a 10, a plataforma fornece uma série de informações relevantes para a tomada de decisão dos consumidores sobre a relação preço-qualidade de um determinado produto.

■ Elevado grau de envolvimento com o cliente

Oferecendo, por exemplo, consultoria e apoio técnico de especialistas para os subscritores dos seus planos, a YAgro pretende apoiar toda a sua rede de fornecedores para que estejam sempre a evoluir e a oferecer as melhores soluções para os utilizadores e clientes finais da plataforma. Ao cliente final, só é imputada a decisão de escolha entre os diferentes produtos, todo o restante processo é da responsabilidade da Yagro.

■ Foco no menor preço

Com a missão de oferecer o melhor preço para os utilizadores, a Yagro oferece diversos meios de comparação e *ratings* de preços. A título de exemplo, a figura abaixo apresenta a economia capaz de ser gerada para o consumidor ao comparar os preços e efetuar as suas compras no YAgro.

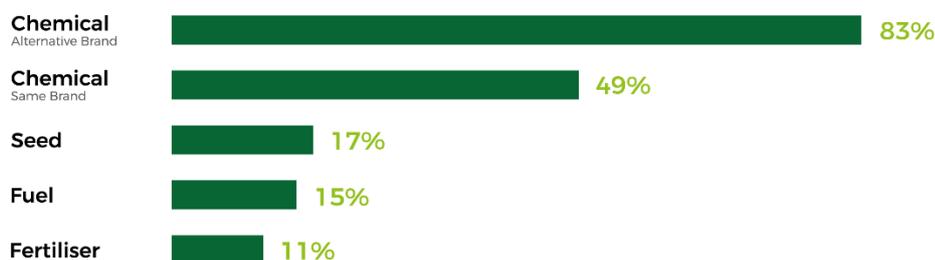


Figura 9: Economia gerada para o consumidor através da utilização do YAgro

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Website | https://pragmatic-net.eu | |
| Localização | Sérvia | |
| Ano de criação | 2017 | |
| Tipo de plataforma | <input checked="" type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input checked="" type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | <ul style="list-style-type: none"> → Pesticidas → Herbicidas → Fertilizantes → Sementes → Prestam também serviços de apoio à agricultura. | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|--------------------|---|
| Modelo de operação | <p>Pragmatic é uma plataforma de <i>e-marketplace</i> com origem na Sérvia. Tem como objetivo reunir fornecedores tanto de serviços como de produtos adaptados aos interesses de produtores que trabalham com técnicas de agricultura de precisão. Tais produtos e serviços incluem, por exemplo, fertilizantes, sementes, sensores, monitorização de culturas e serviços agrónómicos, sensoriamento remoto e digitalização da agricultura. A plataforma também possui um leilão <i>online</i>.</p> |
|--------------------|---|

Modelo de distribuição

Cada fornecedor registrado na plataforma tem a responsabilidade de enviar o produto diretamente ao consumidor final. Ao registrar um perfil de vendedor na Pragmatic, o mesmo deve incluir dados como o perfil da empresa, os detalhes de contacto, as informações de entrega, a política de devolução, entre outros. Cada fornecedor também tem a responsabilidade de fornecer todos os detalhes dos produtos que vende.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Ferramenta calculadora Pragmatic

A ferramenta de calculadora da Pragmatic tem como objetivo dar suporte ao utilizador no cálculo dos custos de um serviço ou produto específico, tendo em conta as suas necessidades. A ferramenta consiste num questionário *online* sobre quais são as necessidades reais do utilizador, apresentando, após análise, o tipo de produto mais adequado e o custo do mesmo, recomendado para cada necessidade específica. A figura a seguir ilustra a ferramenta.

PRAGMATIC CALCULATOR
Calculate the average cost of your needs

The calculator aims to assist users in estimating the cost for specific services based on their own specific needs. The output of the calculator is an average cost estimation, based on market research values and should be used as an indication of the expected cost.

Category Parameters Cost

Tell us about the service you need:

- Select a category -

Next

Figura 10: Calculadora de necessidades da Pragmatic

■ Ferramenta de leilão *online*

A Pragmatic também dispõe aos utilizadores uma ferramenta de leilão *online*, que permite aos vendedores realizar leilões dos seus produtos.

■ Serviços inovadores que complementam a oferta de produtos agroalimentares

A Pragmatic oferece ao consumidor uma gama variada de serviços de apoio ao negócio e à mecanização e digitalização da agricultura, para além da oferta de matérias-primas, sendo assim uma plataforma bastante completa, onde o consumidor encontrará uma complementaridade de produtos e serviços que necessita para o seu negócio.

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Website | https://www.bigbasket.com | |
| Localização | Índia | |
| Ano de criação | 2011 | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input checked="" type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | → Fruta e vegetais → Produtos de pastelaria → Bebidas → Snacks e aperitivos → Produtos de beleza e higiene pessoal → Produtos de limpeza, entre outros. | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|--------------------|---|
| Modelo de operação | A BigBasket é o maior <i>e-marketplace</i> da Índia no setor agroalimentar, caracterizada como uma plataforma especializada na venda de alimentos e produtos de mercearia, pondo à disposição do cliente mais de 18.000 produtos de mil marcas diferentes. Este <i>e-marketplace</i> tem o objetivo de ser uma mercearia gigante que engloba e atende toda a Índia. Atualmente, opera nas seguintes localidades: Bangalore, Hyderabad, Mumbai, Pune, Chennai, Delhi, Noida, Mysore, Coimbatore, Vijayawada-Guntur, Kolkata, |
|--------------------|---|

Modelo de distribuição

Ahmedabad-Gandhinagar, Lucknow-Kanpur, Gurgaon, Vadodara, Visakhapatnam, Surat, Nagpur, Patna, Indore e Chandigarh Tricity.

Todas as entregas são da responsabilidade da BigBasket. Na altura da compra, o cliente pode selecionar dentro das opções possíveis o intervalo de horas que for mais conveniente para si, e a BigBasket compromete-se a entregá-lo. Todas as encomendas saem dos seus centros de distribuição espalhados pela Índia para a casa dos clientes. Sendo o maior *e-marketplace* da Índia está, obviamente, habilitado a fazer entregas em quase toda a extensão do território indiano.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Escolha de horário de entrega no momento da compra

A hora das entregas *online* normalmente é um problema para os consumidores que trabalham fora e compram *online* justamente para não perder tempo. Por forma a eliminar esse problema, a BigBasket criou uma opção que, aquando da compra, permite que o consumidor escolha entre qual dos quatro espaços temporais ao longo do dia prefere receber a sua encomenda (7h00-9h00; 9h30-12h00; 15h00-17h00; 17h30-22h00).

■ Constante aposta em inovação

A BigBasket aposta constantemente em inovação, sendo, por exemplo, pioneira no uso de *QRcode* como método de pagamento. Adicionalmente, oferece o serviço *BB Express*, que consiste em entregar as mercadorias no prazo de 90 minutos após a compra.

■ Foco na satisfação do cliente

A BigBasket devolve 10% do valor da compra caso a entrega não tenha sido efetuada dentro do prazo estipulado. Adicionalmente, as políticas de devolução da BigBasket são flexíveis, o que significa que os consumidores podem devolver as mercadorias por qualquer razão, desde que dentro de um prazo estipulado previamente, garantindo assim maior conforme e satisfação dos clientes.



CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Website | https://www.happyfresh.id | |
| Localização | Indonésia | |
| Ano de criação | 2014 | |
| Tipo de plataforma | <input type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input checked="" type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input checked="" type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

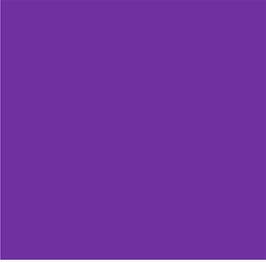
| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Nacional | <input checked="" type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | → Carne → Peixe e Marisco → Congelados → Condimentos → Refeições pré-confecionadas. | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|------------------------|--|
| Modelo de operação | A Happyfresh é um <i>e-marketplace</i> criado na Indonésia, em 2014, mas que rapidamente se espalhou por alguns países do sudeste asiático como é o caso da Malásia e Tailândia. Através de uma plataforma digital, este <i>e-marketplace</i> liga as suas lojas físicas aos consumidores, dando-lhes a capacidade de fazer as suas compras à distância. |
| Modelo de distribuição | O processo de distribuição está ao cargo da Happyfresh, onde em cada uma das lojas físicas existem vários funcionários presentes que farão as |



entregas das encomendas assim que estas estejam prontas. Deste modo, este *e-marketplace* está preparado para fazer entregas em menos de uma hora após a compra.

Devido à sua rápida expansão, a Happyfresh cobre o território da Indonésia, Malásia e Tailândia. Como consequência do estabelecimento de parcerias com empresas com a Tesco e o Carrefour, é expectável que num futuro próximo o seu alcance seja alargado.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Entrega rápida e agendada

A HappyFresh possibilita ao consumidor receber a encomenda no prazo de uma hora após a compra, ou, ainda, permite que o consumidor escolha o horário de entrega que lhe for mais conveniente.

■ Parcerias fortes

A HappyFresh tem parcerias com redes de supermercado já consolidadas e com grande reputação internacional, como é o caso do Carrefour e da Tesco.

■ Devoluções na hora

Outro fator crítico de sucesso característico da HappyFresh é a possibilidade de o cliente devolver qualquer produto que recebeu durante a própria entrega, útil para produtos frescos ou com possibilidade de danos, tais como fruta pisada ou visivelmente danificada, por exemplo.

■ Método de pagamento flexível

Como as entregas são feitas de forma presencial e ao domicílio, a Happyfresh aceita receber pagamento direto presencial ou *online*, de acordo com a preferência do consumidor. O *e-marketplace* tem uma política de preços bastante dinâmica, através da realização de promoções diárias. Adicionalmente, também dispõe de um serviço de *Personal Shoper*, onde é possível, através da plataforma, que um profissional experiente faça as suas compras, considerando as preferências do consumidor.

■ Stock atualizado diretamente com o cliente

No caso de algum dos itens da lista não se encontrar disponível, o consumidor é contactado pelo funcionário encarregue daquela encomenda específica para comunicar o ocorrido e fazer uma sugestão de um produto que pode substituir o que tinha pedido, criando assim grande proximidade entre cliente e empresa, que é sempre positivo e bastante apreciado pelos consumidores.

■ Constante crescimento e aposta em inovação

Desde o início em 2015, a HappyFresh afirma ter visto um crescimento exponencial, especialmente em 2018, o que diz ser um reflexo do rápido aumento da procura de produtos alimentares *online*. O crescimento da HappyFresh tem sido ainda mais acentuado em famílias de classe média em procura por conveniência, serviço personalizado e uma excelente oferta em relação ao preço.

CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Website | https://agrimp.com | |
| Localização | Alcácer do Sal, Setúbal, Portugal | |
| Ano de criação | 2016 | |
| Tipo de plataforma | <input checked="" type="checkbox"/> Business to Business (B2B) <input type="checkbox"/> Business to Customer (B2C) | |
| Número de trabalhadores | <input checked="" type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 10-50 | <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

INDICADORES FINANCEIROS

| | |
|------------------------------------|-----|
| Avaliação (em €) | N/D |
| Receita Anual Média | N/D |
| Valor médio dos Pedidos | N/D |
| Número Médio de Transações por Mês | N/D |
| Número de Vendedor / Comerciante | N/D |
| Número Médio de Compradores | N/D |

COBERTURA

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Âmbito | <input checked="" type="checkbox"/> Vertical (base nos setores) | <input type="checkbox"/> Horizontal (transversal aos setores) |
| \ Cobertura geográfica | <input type="checkbox"/> Local <input checked="" type="checkbox"/> Nacional | <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Global |
| Mercadorias comercializadas | → Cereais; → Frutos secos, entre outros. | |

MODELO DE NEGÓCIO

| | |
|--------------------|---|
| Modelo de operação | <p>O Agri Marketplace é uma plataforma dedicada ao comércio digital criada em 2016 em Portugal. Este <i>e-marketplace</i> tem como “lema” <u>Fairtrade made easy</u> que pode ser traduzido para “o comércio justo facilitado”. O grande objetivo do Agri Marketplace é promover a troca justa de bens, conectando agricultores e indústria por todo o mundo. Através desta plataforma pretendem criar oportunidades de negócio para todos os elos da fileira envolvidos, dando-lhes acesso a informação de mercado (por exemplo a evolução dos preços) e promovendo trocas justas, transparentes e de confiança. O Agri Marketplace não compra ou vende produtos agrícolas e não é um mediador de produtos agrícolas. Em vez disso, oferece a capacidade de comercializar sem esforço as colheitas agrícolas por meio da plataforma <i>online</i>.</p> |
|--------------------|---|

Modelo de distribuição

Atuando como intermediário nas trocas, este *e-marketplace* é também responsável por fazer chegar a mercadoria desde o vendedor até ao comprador. Por meio de uma parceira com a empresa de logística Orey Shipping, o Agri Marketplace oferece serviços de ponta a ponta, estando habilitado para fazer a entrega em quase todo o mundo.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Utilização de processo de verificação KYC (*know your customer*)

O processo verifica todos os utilizadores da plataforma, garantindo que todos eles sejam fidedignos, aumentando a confiança e transparência das trocas.

■ Elevado controlo de qualidade dos produtos

O Agri Marketplace é composto por um grupo de especialistas que dedica os seus conhecimentos e experiência às áreas de agricultura, indústria agroalimentar, negócios digitais e inovação disruptiva, com o objetivo de redistribuir valor por meio da fileira de suprimentos da agricultura. Para isso, apostam em agilidade, confiabilidade e transparência.

■ Aposta na inovação, tecnologia e metodologias disruptivas

Equipa multidisciplinar e com bastantes anos de experiência na área o que lhes confere uma boa visão sobre o mercado, que é aplicada na facilitação das trocas. Alguns fatores-chave de sucesso são:

- Plataforma de fácil uso e que gera oportunidades de mercado para agricultores e compradores da indústria;
- Acesso ilimitado a um mercado global de qualquer lugar, a qualquer hora;
- Informações de mercado transparentes e confiáveis, gerando oportunidades de negociação e trocas rápidas;
- Processos de pagamento integrados na plataforma e completamente seguros;
- Serviços de verificação e logística de qualidade de produtos sob medida;
- Mercado com apenas compradores e vendedores certificados;
- Suporte ao cliente através do fornecimento de *insights* baseados em tendências de mercado e análise de dados e fluxos da plataforma.

Em 2018, venceram o prémio *Food Accelerator Network Programme*, promovido pelo *European Institute of Innovation & Technology* (EIT). Os serviços oferecidos pela Agri Marketplace são:



Figura 11: Serviços fornecidos pela plataforma Agri Marketplace

5.

Identificação de boas práticas a considerar na adesão aos *e-marketplaces* e recomendações

Este capítulo tem como objetivo apresentar as diferentes formas de adesão aos *e-marketplaces* e quais as vantagens e desvantagens de cada modelo de negócio para os produtores e fornecedores face à potencial introdução dos seus produtos num *e-marketplace*. Adicionalmente, são apresentados os principais benefícios e recomendações para a adesão ao comércio eletrónico no setor agroalimentar de forma geral.

No que se refere ao processo de adesão dos *e-marketplaces*, diferentes fases são consideradas, sendo elas, segundo o estudo “*A Conceptual Framework for E-business Adoption and Development for Enterprises in the Agri-Food Industry*”³⁸:

1. Determinação dos fatores críticos que afetam e influenciam a adesão (internos ou externos);
2. Avaliação dos fatores identificados;
3. Seleção do nível de intensidade da adesão.

O *framework* geral de adesão a mercados eletrónicos no setor agroindustrial, que identifica os diferentes tipos de fatores que influenciam este processo, é apresentado na Figura 12:

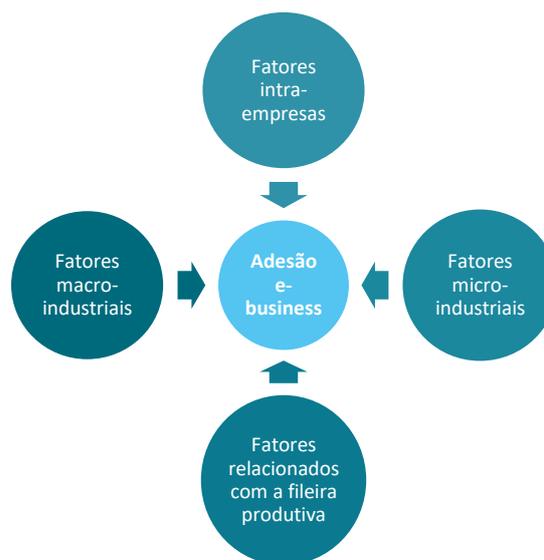


Figura 12: *Framework* geral de adesão a mercados eletrónicos

Diversos fatores são apontados como preponderantes a ter em conta aquando da adesão a um *e-marketplace*. Estes são normalmente divididos entre fatores internos e fatores externos.³⁹

São normalmente apontados como fatores internos a competência tecnológica, a capacidade financeira (o grau de compromisso que uma empresa está disposta a assumir financeiramente), o tamanho da empresa, os possíveis benefícios que podem advir da adesão, a disponibilidade de recursos, a perceção dentro da própria empresa sobre o grau de preparação, o mercado-alvo, a natureza dos produtos ou

³⁸ A. Matopoulos, M. Vlachopoulou, V. Manthou and B. Manos. *Conceptual Framework for E-business Adoption and Development for Enterprises in the Agri-Food Industry*. EFITA/WCCA, 2005, Vila Real, Portugal.

³⁹ Yiwu Zenga, Fu Jiab, Li Wanc, and Hongdong Guo. *E-commerce in agri-food sector: a systematic literature*

review. *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 20 Issue 4, 2017; DOI: 10.22434/IFAMR2016.0156

serviços comercializados, a estrutura e cultura organizacional, o tipo de estratégia de negócios, entre outros.

São considerados fatores externos, as tendências de mercado, o contexto governamental e a conjuntura económica, o nível de competitividade do mercado, a existência ou não de parceiros estratégicos e a sua influência.

Sendo assim, numa primeira fase, deve ser considerada a relevância que a participação num determinado *e-marketplace* representa para o negócio em questão, através de uma análise do panorama geral no qual a empresa se encontra inserida (tanto da componente interna como da componente externa). Esta análise irá permitir perceber em que medida a entrada pode vir a beneficiar o negócio em causa, qual o papel que a empresa terá dentro do *e-marketplace* e de que forma se irá posicionar e equacionar custos de oportunidade entre aderir à plataforma ou aguardar por uma fase posterior onde a tecnologia esteja mais acessível a todos e os processos estejam bem delineados e padronizados.

Numa fase posterior, o foco deve estar no grau de preparação do negócio para esta alteração no paradigma das vendas e até mesmo no modelo organizacional e estratégico da empresa. Através de uma análise focada na componente interna da organização, tendo em conta aspetos como a competência tecnológica, a capacidade financeira (o grau de compromisso que a empresa está disposta a assumir financeiramente) ou o tamanho da empresa, será necessário entender se os colaboradores estão dotados ou não das ferramentas necessárias à execução de novas tarefas que possam vir a desempenhar, considerar se o negócio tem capacidade de resposta para enfrentar um possível aumento da procura derivado de um canal de vendas adicional e avaliar até que ponto a estratégia da empresa irá ao encontro das necessidades relacionadas com a adesão ao negócio eletrónico.

Será também imperativo incorrer numa análise do grau de intensidade de adesão ao *e-*

marketplace, isto é, para além de perceber qual será o posicionamento da empresa, será necessário identificar qual o impacto potencial que a adesão pode vir a ter no negócio, ou seja, perceber até que ponto é possível que uma adesão possa significar que grande parte das transações do negócio em causa passem a ser feitas através desta plataforma, e que implicações, sejam elas positivas ou negativas, possam daí advir.

Por fim, depois de concluídas as fases anteriores, é necessário encontrar a plataforma que melhor serve os interesses do negócio em questão, sendo necessário, para tal, identificar as plataformas existentes e avaliar a qualidade das mesmas, através da sinalização das condições de entrada (por exemplo, a necessidade de registo e inserção de informações ou de pagamento de uma taxa de entrada) e de permanência (exemplo, quotas fixas ou percentagem por transação). Também será importante compreender todos os mecanismos processuais envolvidos para a operação no *e-marketplace*, sejam eles referentes aos pagamentos e lucros, manipulação de dados, política de privacidade, entre outros, além de verificar a existência de oferta de serviços associados à venda, sejam eles de logística, *marketing* ou de apoio ao negócio. Por fim, será ainda necessário proceder ao levantamento das condições de eventual saída.

Todos os elementos supracitados são de extrema relevância e devem ser tidos em consideração na avaliação de uma possível adesão a um *e-marketplace*.

Sempre há a possibilidade de considerar que criar o próprio *e-marketplace* é a melhor opção, para além de ter em conta tudo o que já foi referido, existem algumas questões a partir das quais poderá ter maior clareza de decisão:

- **Consolidação da posição no mercado local:** É importante começar localmente (na própria cidade, região ou país) antes de avançar para mercados maiores. Com a evolução da tecnologia, tornou-se possível, de

forma muito simples, ter acesso a mercados e a pessoas que de outra forma levariam muito tempo a atingir. Através das redes sociais, por exemplo, é extremamente fácil alcançar consumidores que podem estar a dezenas de milhares de quilómetros de distância. O problema reside no facto de estes mercados serem extremamente competitivos e nos quais a manutenção de um negócio requer esforços e competências que no início de um projeto são escassos ou inexistentes. Como tal, usar o mercado local para fazer testes de mercado e validar as ideias é sempre uma boa estratégia.

- **Análise de dados:** Dados são a fonte de sucesso da maioria dos maiores *e-marketplaces* a nível global, portanto recolher e analisar informações sobre os vendedores e compradores do negócio é um ponto de partida fundamental. Plataformas que fazem um bom uso dos dados que estão à sua disposição coordenam, com maior facilidade, a oferta aos consumidores e garantem um ambiente de negócio de qualidade para os dois lados (vendedores e consumidores). Este tipo de plataforma assegura que os vendedores definam preços justos e razoáveis ao mesmo tempo que garante que os consumidores têm à sua disposição produtos de elevada qualidade.
- **Aposta em nichos de mercado:** Mais importante que o tamanho do mercado é o seu potencial. Quando se trata de nichos, a competição é normalmente mais reduzida, sendo também mais fácil ter uma fatia considerável do mercado. Um exemplo referido nas fichas-síntese de um caso de sucesso com aposta em nicho de mercado é o *e-marketplace* brasileiro Mercado

Orgânico, focado exclusivamente no nicho de alimentos biológicos.

Principais benefícios e recomendações

De modo geral, o comércio eletrónico pode fornecer maior transparência no processo de compra, pois os preços e os níveis de *stock* são acessíveis num ambiente aberto. As restrições de tempo de negociação no contexto do comércio internacional são removidas, pois é possível operar 24 horas por dia. Alguns dos benefícios potenciais são apresentados a seguir.

■ Economia dos custos de transação

A *internet* pode reduzir os custos de transação diminuindo os custos de negociação e / ou transferência, nos seguintes cenários: pesquisa de informações rápida, negociações facilitadas entre compradores e vendedores separados geograficamente e maior capacidade de monitorização do cumprimento de responsabilidades na transação e de padrões de qualidade. Além disso, como os custos de comunicação na *internet* são independentes do volume de dados e da distância entre remetente e destinatário, a distância geográfica não é importante na pesquisa e negociação.

Outros compradores e vendedores podem beneficiar do impacto positivo. No entanto, atualmente, o impacto positivo para o comprador ainda é maior do que os potenciais benefícios ao fornecedor. Em vários mercados, a recuperação da eficiência é necessária mais a montante do que a jusante na cadeia de valor. É por isso que essas soluções agora são direcionadas principalmente ao comprador. Informações atualizadas sobre preço e disponibilidade facilitam a garantia do melhor negócio. Os mercados eletrónicos oferecem uma maneira conveniente de comparar preços e produtos de uma única fonte, em vez de gastar tempo em contactos com cada fornecedor de forma individual. Os mercados eletrónicos estabelecidos fornecem um nível de confiança para o comprador, pois eles lidam exclusivamente com fornecedores que são

membros da plataforma. Adicionalmente, os mercados eletrônicos podem oferecer custos de *marketing* reduzidos quando comparados com outros canais de vendas.

■ **Aumento da transparência de informação de preço e produto**

Os mercados digitais desempenham um papel importante no aumento da transparência das informações de preços e produtos e podem afetar significativamente a competição. As tecnologias digitais reduzem o custo marginal de encontrar novos parceiros e as transações podem ser feitas por meio de uma comparação mais ampla e eficiente das possibilidades de oferta existentes no mercado. As empresas podem ter acesso a uma ampla gama de oportunidades de negócios se operarem num mercado digital. A interação com um grande número de fornecedores e parceiros em potencial reduz os custos de transação e permite que as empresas aprimorem os seus negócios. A maneira rápida e conveniente de comparação de preços *online* pode acelerar a circulação de mercadorias, diminuir o risco e aumentar a competição de produtos agrícolas no mercado internacional.

■ **Expandir oportunidades de negócio**

Como nos mercados digitais as empresas basicamente trocam fluxos de informações, o intermediário geralmente precisa de desenvolver uma parceria complexa e multifacetada com diferentes operadores logísticos, a fim de fornecer serviços que possam reduzir os custos de aquisição. Estima-se que as soluções B2B permitem às empresas reduzir o custo unitário de um único processo de compra entre 10 a 25%. Os serviços B2B permitem às empresas otimizar o processo de compra e empregar recursos humanos em atividades de maior valor acrescentado. A gestão de *stock* e o aumento de eficiência de compra e transporte também podem aumentar a velocidade de entrega, a flexibilidade da produção e a redução dos prazos de entrega, bem como o tempo de

colocação no mercado. Nos mercados digitais, o poder contratual entre compradores e vendedores é alterado. Serviços como informações do fornecedor, classificação do cliente e rastreabilidade de transações passadas reduzem a assimetria e a complexidade dos mercados e aumentam a eficiência no processo de transação.

Fatores críticos de sucesso para *e-marketplaces*

Segundo Butler e Fitzgerald⁴⁰, fatores críticos de sucesso são as funções ou áreas em que resultados positivos são necessários para garantir um desempenho competitivo bem-sucedido para uma organização. Podem-se classificar e analisar os fatores de sucesso dos mercados eletrônicos da seguinte forma:

■ **Fatores funcionais**

Os fatores funcionais incluem facilitação da personalização do produto, suporte à negociação e acesso a uma comunidade de utilizadores de interesses comuns. A função principal de um mercado eletrónico pode ser descrita como comércio, conteúdo e colaboração. Além disso, são necessárias funções diferenciadas de seus concorrentes para acrescentar valor aos clientes. Algumas áreas-chave das funções de valor acrescentado são: experiência de compra; suporte ao ciclo de vida do produto pós-consumo; apoio e logística; serviços de pagamento eletrónico; recursos de integração; e serviços de mineração de dados.

■ **Fatores estratégicos**

Os fatores estratégicos a considerar são a comercialização, o estabelecimento da marca, o foco no cliente, o *marketing* direcionado, o *outsourcing* e o desenvolvimento de uma comunidade de clientes ou utilizadores.

■ **Fatores técnicos**

Fatores técnicos têm consequências diretas para o sucesso do mercado eletrónico. Os problemas técnicos abrangem itens de qualidade de

⁴⁰ Butler, T. and Fitzgerald, B. (1999), "Unpacking the systems development process: an empirical application of

the CSF concept in a research context", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 8 No. 4, pp. 351-71.

serviço, como tempo de resposta, rendimento, compatibilidade e confiabilidade, entre outros. Essencialmente, os objetivos de desempenho técnico de um mercado eletrônico estão relacionados com a satisfação da necessidade de todos os participantes, sem falhas e com a maior usabilidade e facilidade do processo de compra possível.

6.

Conclusões

O presente Estudo teve como objetivo apresentar o mapeamento e caracterização dos principais *e-marketplaces* a nível internacional para a indústria agroalimentar. Foram inicialmente estudados dados chave de países e regiões relevantes no mercado eletrónico ou que apresentam alto potencial de desenvolvimento do setor, nomeadamente: Brasil, China, Coreia do Sul, Espanha, Estados Unidos da América, Europa, Índia e Indonésia. Essa análise possibilitou a compreensão da taxa de utilização da *internet* em cada mercado e dos principais dados de acesso e volume de transações realizadas, assim como a identificação de estimativas futuras para os próximos anos. Também foi possível compreender padrões de consumo eletrónico em cada mercado e cultura específica, bem como a relação direta com o setor agroalimentar e a inserção e relevância desta categoria no comércio eletrónico. É evidente que o setor agroalimentar ainda não está no topo das categorias mais procuradas e de mercadorias transacionadas *online*, devido a maior disponibilidade *offline* desses produtos, geralmente muito próxima de todos os consumidores (nos tradicionais supermercados e mercearias). Não obstante, há uma crescente mudança dos padrões de consumo, seja no que se refere à procura de alimentos premium ou de origem biológica, ou ainda para dietas com necessidades especiais, tais como para alergias a lactose e glúten.

O Estudo também apresentou a metodologia de recolha, classificação, seleção e análise dos principais *e-marketplaces* a nível global. Inicialmente, foram selecionados e descritos 33 *e-marketplaces* de referência global para o setor agroalimentar, classificados por país, tipologia, boas práticas e grau de sofisticação tecnológica.

Com o apoio de especialistas, foram selecionados *e-marketplaces* com características inovadoras e diferenciadoras, seja pelo tipo de *e-marketplace* (B2B, B2C, C2C), seja pelo modelo de negócio associado, seja pela estratégia de *marketing* prosseguida ou ainda pelos respetivos graus de inovação tecnológica e/ou logística.

A seleção realizada restringiu a lista inicial de 33 *e-marketplaces* a apenas 10 *e-marketplaces*, que foram alvo de uma análise mais detalhada consubstanciada na elaboração de fichas - síntese, que especificam o modelo de negócio, bem como as principais características e fatores críticos de sucesso dos *e-marketplaces* considerados relevantes no âmbito do presente Estudo. Justifica-se, ainda, realçar a elaboração de uma ficha-síntese adicional, que foi incluída para ilustrar o caso de sucesso nacional da Agri Marketplace, a qual, para além de ser uma plataforma de *e-marketplace* de renome internacional, premiada por diversas ocasiões, centra a sua atividade no setor agroalimentar, motivo pelo qual se justifica a sua inclusão no âmbito do presente Estudo.

Por fim, o capítulo final identifica um conjunto de boas práticas a considerar no momento de adesão a *e-marketplaces*, e apresenta um conjunto de recomendações para empresas e empresários do setor agroalimentar que pretendam expandir a comercialização dos seus produtos através de *e-marketplaces*.

Nesse sentido, o Estudo confirma a inexistência de uma fórmula exata a seguir no processo de seleção de *e-marketplaces*, pois tal varia consoante o objetivo da empresa e o *e-marketplace* em questão, dependendo de diversos fatores a considerar, tal como o modelo de negócio ou a integração de fornecedores.

Não obstante, o Estudo identifica três fases essenciais do processo de seleção de um *e-*

marketplace. A primeira fase consiste na determinação dos fatores críticos que afetam e influenciam a seleção, os quais podem ser internos (questões de posicionamento estratégico e capacidade produtiva ou logística de cada empresa) ou externos (relacionados com tendências de mercado, contexto governamental, conjuntura económica, nível de competição do mercado, existência ou não de parceiros estratégicos e respetiva influência, entre outros fatores). A segunda fase contempla a avaliação dos fatores identificados na etapa anterior. A terceira e última fase visa a seleção do nível de integração pretendido com o *e-marketplace* a escolher.

O Estudo realça, ainda, os principais benefícios resultantes da adesão a um *e-marketplace*, destacando-se a poupança com custos de transação, o aumento da transparência da informação sobre preços e produtos e o aumento das oportunidades de negócio.

No que se refere aos fatores críticos, importa referir a necessidade de separar e atender aos diferentes tipos de fatores que podem ter impacto no sucesso da participação num *e-marketplace*, sendo estes de natureza funcional, estratégica e técnica.

