

Estudo de tendências da oferta em mercados digitais e recomendações para as pequenas e médias empresas (PME)

Dezembro 2019

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento	3
<i>E-marketplaces</i> : Panorama atual	3
3. Tendências da evolução dos mercados digitais.....	5
4. 34Análise dos impactos das tendências para o setor agroalimentar	16
Tendências do setor	16
5. Recomendações	21
Decisões estratégicas iniciais	21
Ingressar num <i>e-marketplace</i> : o universo Amazon.....	22
Venda de produtos de origem agroalimentar na Amazon.....	24
6. Conclusões.....	25

Lista de Siglas

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CRM – Customer Relationship Management

DTL – *Distributed ledger technologies*

ERP – *Enterprise resource planning*

EUA – Estados Unidos da América

IA – Inteligência Artificial

IoT – *Internet of Things*

RA – Realidade Aumentada

RV – Realidade Virtual

SaaS – *Software as a Service*

SEO - *Search engine optimization*

PME – Pequenas e médias empresas

PWA – *Progressive Web Application*

Sumário Executivo

O presente Estudo, elaborado pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), teve como objetivo apresentar as principais tendências da oferta em mercados digitais e recomendações para as Pequenas e Médias Empresas (PME), de modo a criar uma base de conhecimento sobre as estratégias e as principais vantagens e desvantagens na adesão ao comércio eletrónico. Inicialmente, foi recolhida informação sobre o panorama atual dos *e-marketplaces* em termos de tecnologia, condições de mercado e vendas registadas nos últimos anos. Posteriormente, foram analisadas as dez principais tendências do comércio eletrónico e dos *e-marketplaces* aplicados ao setor agroalimentar. Estas tendências, embora num nível macro, apresentam importantes *insights* com o objetivo de preparar as PME para o que os avanços tecnológicos, de comportamento dos consumidores e movimentos do mercado digital podem gerar. Após a descrição em fichas-síntese das dez principais tendências do comércio eletrónico, foram analisados os impactos destas tendências no setor agroalimentar. Ainda, se verifica a importância da disponibilidade dos produtos *online* e a necessidade de eficiência na entrega dos mesmos, por muitas vezes se tratar de alimentos frescos ou de consumo mais imediato. Obter um sistema de ERP integrado ao *e-commerce* também é considerada como uma vantagem competitiva, pois, aquando da adesão aos mercados eletrónicos, muitos impactos são registados no sistema regular de operações das empresas. Ainda, importa referir a questão das barreiras regulatórias, que são princípio básico de adesão a mercados eletrónicos além-fronteira. Exemplos de sucesso no mercado eletrónico do setor agroalimentar são referidos de modo a servir de inspiração para as PME com relação a quais tendências seguir e quais empresas a acompanhar a trajetória ao longo do tempo, tendo na Amazon como o caso de estudo mais emblemático. As oportunidades para a indústria de alimentos e bebidas estão ainda em processo de crescimento exponencial e podem ser quase ilimitadas, mas para tal, é preciso que

as empresas saibam como aproveitá-las. Outros impactos referem-se a compras integradas em diversos canais *online* e *offline*, como a chamada tendência *Omnichannel*, assim como a contínua relevância da questão logística e das alterações na cadeia de fornecimento para o sucesso nas vendas *online*. Foram também apresentadas recomendações subdivididas em decisões estratégicas iniciais: qual o modelo de negócio *online* a adotar? *E-commerce* próprio ou *e-marketplace*? Essa é uma das decisões estratégicas mais importantes, embora seja a primeira que deve ser tomada após a decisão de efetivamente aderir ao mercado eletrónico. A secção de recomendações ainda está subdividida em estratégias e vantagens para entrar em um *e-marketplace* já estabelecido, através do caso da Amazon, e também explora especificidades da comercialização de produtos de origem agroalimentar neste *e-marketplace*.

1.

Introdução

O projeto E-AGRO INNOVATION, apoiado pelo COMPETE 2020 e promovido pela ANIMAFORUM - Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria, visa fomentar a presença digital e a incorporação tecnológica nos modelos de negócio das empresas do setor agroindustrial, de modo a 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 da adesão 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 permitam 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 a 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 Pequenas e Médias Empresas (PME).

O presente documento refere-se ao Estudo de tendências da oferta em mercados digitais e recomendações para as pequenas e médias empresas (PME).

A estrutura deste Estudo é a seguinte:

- Introdução;
- Enquadramento;
- Tendências da evolução dos mercados digitais;
- Análise dos impactos das tendências para o setor agroalimentar;
- Recomendações;
- Conclusões.

2.

Enquadramento

E-marketplaces: Panorama atual

Este capítulo tem como objetivo fazer um enquadramento do estado atual do comércio eletrónico mundial com especial enfoque nos *e-marketplaces*.

O termo *e-commerce* não é propriamente recente. Com a criação da *internet*, a utilização da mesma na transação de bens e serviços passou por uma constante evolução e, atualmente, o comércio eletrónico já tem um peso significativo no total de compras efetuadas através da *internet*. Atualmente, o *e-commerce* já é, em muitos setores, um forte competidor do comércio dito tradicional.

Embora o maior *boom* do *e-commerce* tenha ocorrido nos últimos 10 a 15 anos, a origem remonta ao século passado¹. Primeiro, com a criação da Amazon em 1995, e mais tarde com a Google e a Paypal a lançarem as suas plataformas dedicadas ao *e-commerce*. Apesar da evolução exponencial que se tem verificado nos últimos tempos, o *e-commerce* ainda tem margem de crescimento.

Entre as várias razões para a evolução do *e-commerce* destacam-se: O aparecimento de *e-marketplaces*, a utilização de dispositivos móveis como meio para fazer compras, a grande evolução do *marketing* e publicidade digital, e a introdução de novas tecnologias que alteraram por completo o modo tradicional de consumo. Mesmo havendo muitas lojas de retalho que permitem fazer compras através de um *website* ou de uma aplicação para telemóvel, o surgimento e crescimento dos *e-marketplaces* mudou por completo o modo tradicional de consumo, ao adicionar conforto, conveniência e confiança ao ato da compra.

Ao acederem às plataformas de *e-commerce*, os consumidores encontram uma variada oferta

dando-lhes a possibilidade de encontrar o produto que melhor serve as suas necessidades. Através destas plataformas é possível comparar preços e marcas, ler o *feedback* de outros consumidores e, muitas vezes, comprar bens a preços mais reduzidos do que nos meios de comércio tradicional.

São a seguir apresentadas as principais vantagens e avanços dos *e-marketplaces* nos últimos anos.

■ *Compra mobile-friendly*

Uma das mais importantes evoluções do *e-commerce* nos últimos anos é a possibilidade de pesquisar, comparar e comprar a partir de *websites* ou aplicações através de um *smartphone* ou *tablet*. O comércio móvel ou *m-commerce*, como também é conhecido, é utilizado pela população que prefere fazer as suas compras no pequeno ecrã. Este tipo de comércio dá aos consumidores a possibilidade de fazerem as suas compras em qualquer parte do mundo e em qualquer horário ou sítio, da forma que lhes for mais conveniente, sem terem de se deslocar para onde quer que seja. Com a massificação do uso de *smartphones* assistiu-se a um *boom* deste tipo de comércio. Com o aparecimento de aplicações de *e-marketplaces* disponíveis para telemóveis, foi possível aumentar a interatividade e criar uma maior proximidade entre comprador e vendedor. Como exemplo, podemos falar das notificações *push* através das quais é possível, em tempo real, que o vendedor ofereça promoções, de modo a aumentar a proximidade com o cliente. Isto pode ser apontado como uma vantagem que este modo de fazer negócio tem em relação ao *e-commerce* que é feito a partir do uso de

¹ <https://www.cbinsights.com/research-global-ecommerce>

computadores: No *e-commerce* este contacto não é tão imediato e é normalmente feito através de *newsletters* enviadas por *e-mail*.

■ **Marketing e publicidade digital**

A evolução do comércio para uma era de *mobile-friendly* também alterou bastante a forma como as empresas se relacionam com os seus clientes. A maioria dos indivíduos, principalmente os mais jovens, têm sempre os seus telemóveis por perto, o que os torna muito mais suscetíveis e sempre acessíveis ao trabalho dos *marketeers*. À medida que o *e-commerce* evolui, o alcance da publicidade e do *marketing* tornam-se, de certa forma, ilimitados. O botão de “compre agora” do Twitter é descrito pelas empresas como uma forma excelente de dar a conhecer aos consumidores os seus produtos e induzi-los à compra. De acordo com o “*Millennial Shopping Study*” da Accenture, 89% dos entrevistados assumiram que ter acesso, em tempo real, a informação sobre os produtos e ofertas influencia, em grande medida, as suas escolhas. Nesse sentido, nos últimos anos tem-se assistido a um esforço crescente por parte das empresas para alterarem a forma como comercializam os seus produtos com o objetivo de se adaptarem às novas formas de fazer negócio.

■ **A era da *internet das coisas***

Internet of things (IoT) ou *internet das coisas* é um termo utilizado para descrever a combinação de produtos, serviços e consumidores. A alteração de paradigma para IoT é premente e necessária para acompanhar o ritmo de desenvolvimento do mercado, seja ao nível das expectativas do consumidor, seja ao nível dos hábitos de consumo. Estima-se que até 2021, em média, cerca de 70% das empresas usarão estratégias alinhadas com IoT por forma a melhorar a experiência de consumo dos seus clientes. Sendo assim, é esperado que a incorporação deste tipo de tecnologias no negócio seja inevitável. São apontados como fatores-chave o sucesso da IoT, a utilização e criação de mecanismos inteligentes de gestão dos armazéns e inventários, bem como de toda a cadeia de valor; a crescente aposta na personalização da experiência de consumo; e a

aposta em meios de transporte de mercadorias inovadores, como é o caso de *drones*.

■ **Independência do local**

Com a utilização da *internet* como canal de vendas, as fronteiras deixaram de ser claras e o limite do alcance de um negócio passou a ser o mundo. Desta forma, compreende-se que o futuro dos *e-markeplaces* passará por uma estratégia que vai para além das fronteiras terrestres, através de algumas alterações que farão toda a diferença, como é o caso de colocar à disposição do consumidor diversos modos de pagamento de forma a facilitar este processo, adaptar o *website* para cada mercado-alvo, tendo em conta as suas especificidades, como por exemplo a língua e a disponibilidade de diferentes produtos tendo em conta o mercado em questão.

3.

Tendências da evolução dos mercados digitais

O presente capítulo aborda as tendências de evolução dos mercados digitais através de uma análise do panorama geral e transversal a todos os setores de atividade, para além de também abordar de forma mais específica o setor *agroalimentar*. As tendências são apresentadas em forma de fichas de caracterização, de modo a facilitar a compreensão e consolidar a informação relevante.

Foram analisadas em profundidade uma série de tendências de evolução dos mercados digitais, tendo sido selecionadas as 10 mais relevantes para as PME portuguesas do setor *agroalimentar*.

Com vista a realizar o levantamento e recolha de informação sobre as principais tendências de oferta dos *e-marketplaces* no setor *agroalimentar* a nível internacional, foram mapeadas diferentes fontes de dados, previsões e tendências, envolvendo questões relativas a volume de negócios, evoluções tecnológicas, desenvolvimentos e mudanças no comportamento do consumidor, entre outros.

O processo de levantamento e recolha de informação baseou-se em dois métodos, sendo o primeiro a investigação secundária (chamada também de *desk research*), onde foi realizado um levantamento de informação em bases de dados *online* e fontes relevantes, como, por exemplo, 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.

Também foram consultados especialistas em tendências de consumo e comercialização através de *e-marketplaces*, e, ainda, especialistas no setor *agroalimentar*.

As 10 tendências selecionadas como as mais relevantes são:

- **T1.** Experiência de consumo personalizada
- **T2.** Logística continuamente otimizada
- **T3.** Inteligência Artificial (IA)
- **T4.** Maior fluxo de comércio B2B *online*
- **T5.** Predominância de *e-marketplaces*
- **T6.** Contínua aposta em *mobile*
- **T7.** *Blockchain*
- **T8.** Realidade aumentada
- **T9.** Redes sociais
- **T10.** Clubes de compra digital e assinaturas.

Estas tendências são descritas em fichas-síntese a seguir.

T1. EXPERIÊNCIA DE CONSUMO PERSONALIZADA



Os clientes contemporâneos esperam cada vez mais uma experiência de consumo personalizada nas suas compras. Por este motivo, a personalização terá um papel fundamental no *e-commerce* a partir de 2020. Para ter sucesso, será fundamental segmentar e atrair clientes personalizados. O uso de dados a sua correta análise pode levar à **hiperpersonalização** em todos os aspetos da jornada do cliente em torno da sua atividade de compra *online*. A criação de uma experiência verdadeiramente única para cada utilizador será cada vez mais um ingrediente secreto do sucesso das plataformas de *e-commerce*.

APLICAÇÃO

IoT e data mining

A *internet of things* ou internet das coisas (IoT) será o veículo principal na estratégia de personalização da experiência do consumidor. Ao obter informações de dados partilhados entre dispositivos dos utilizadores, as empresas podem atrair mais clientes e influenciar as suas decisões de compra. Para além disso, também será possível oferecer soluções personalizadas e com maior valor adicionado, de modo a passar a mensagem de que as empresas estão sempre preocupadas em compreender o consumidor e atender de forma eficiente as suas necessidades.

Marketing personalizado

Entre os principais domínios de aplicação da tecnologia voltada à personalização da experiência de compra está o *marketing* direcionado a necessidades específicas e a consumidores específicos. O *marketing* personalizado, se usado corretamente, poderá não só aumentar o envolvimento dos potenciais consumidores, como criar novas necessidades de compra, direcionar novos utilizadores e consumidores e fidelizar o consumidor.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Anúncios programáticos e contextualizados

Anúncios programáticos e contextualizados terão um aumento nos próximos anos. Os *websites* e as redes sociais já estão a reformular o *design* para atender a essas tendências. A nova tendência de publicidade programática usa conjuntos de dados para decidir o público-alvo. Esses anúncios são apresentados ao público escolhido com base nos padrões de consumo e são redirecionados após um período de tempo para gerar um retorno mais alto. Em resumo, trata-se de atrair o público certo para o anúncio certo no momento certo.

■ Automação de marketing

A automação de *marketing* significa automatizar o marketing por *e-mail* e agendar publicações nas redes sociais. Abrange áreas que incluem páginas de destino personalizadas e carrinhos de compras de fácil acesso. Se devidamente implementado, o *marketing* automatizado permitirá:

- Enviar *e-mails* personalizados para clientes específicos;
- Exibir novos produtos e promoções de acordo com o histórico de compras do visitante;
- Personalizar as ofertas da loja para cada cliente, onde as recomendações são influenciadas pelo que os clientes clicam durante a visita.

T2. LOGÍSTICA CONTINUAMENTE OTIMIZADA



A área de transporte e logística estagnou nos últimos anos, apesar de algumas mudanças incrementais, como, por exemplo, a oferta da entrega. Somente em 2013 a ideia de entrega no mesmo dia se tornou popular. O uso cada vez mais intensivo de tecnologia é uma aposta necessária e uma das maiores tendências de sucesso no comércio eletrônico nos próximos anos. Como exemplo, a Amazon iniciou testes de entrega de mercadorias através de *drones* nos EUA em 2019. Com a ajuda do Google Maps, esses *drones* podem descobrir a rota mais curta para o destino.

APLICAÇÃO

Gestão cognitiva da cadeia de fornecimento	<p>A gestão da cadeia de fornecimento desempenha um papel vital no <i>e-commerce</i>. Por se tratar de uma área complexa, tem sido alvo de tecnologias para promover a sua eficiência e otimizar os processos, sendo distinguidas três tendências futuras capazes de introduzir melhorias:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Automação - No que diz respeito a gestão da cadeia de fornecimento, a consolidação de processos de automação auxilia as empresas a diminuir a mão-de-obra e os potenciais atrasos ou custos logísticos associados a falhas de rotas, entre outros;→ Partilha de dados - Detalhes como disponibilidade de <i>stock</i>, envio da encomenda e informações do cliente passam a estar disponíveis em todas as etapas da gestão da cadeia de fornecimento;→ Processo centrado no cliente – Através da identificação das tendências dos clientes, será possível compreender melhor as suas necessidades e adaptar os modelos de negócio e de fornecimento e entrega de mercadorias, como, por exemplo, incluir diferentes possibilidades de horário de entrega dos produtos no momento do <i>check-out</i>.
Gestão inteligente de armazéns e depósitos	<p>Os armazéns inteligentes podem utilizar dispositivos baseados na IoT, sendo possível visualizar em tempo real as operações. Os sensores IoT e as etiquetas eletrônicas facilitam a otimização da gestão de inventário em tempo real. As etiquetas e a tecnologia GPS ajudam na gestão da cadeia de fornecimento. Além de identificar a localização das mercadorias, os referidos dispositivos auxiliam na monitorização em tempo real, na tomada de decisões e na gestão precisa do produto. Além disso, os sensores de monitorização de temperatura e humidade são usados para acionar alarmes sempre que qualquer produto no armazém exceder um nível determinado de temperatura ou humidade.</p>

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ O setor agroalimentar exigirá cada vez mais a otimização dos processos logísticos

A logística e a cadeia de fornecimento permanecem obstáculos significativos na criação de negócios lucrativos de *e-commerce* de supermercados, mas a melhor disponibilidade da infraestrutura logística e de integração e automação de sistemas já permite a entrega no mesmo dia, transformando assim o panorama do setor e fazendo com que as habituais compras de mercearia e alimentos sejam cada vez mais realizadas através da *internet*.

T3. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)



A segmentação e identificação de padrões com base no histórico de navegação do cliente são enormes desafios para as lojas de comércio eletrônico em termos de automação e personalização da loja. Os algoritmos inteligentes são um dos elementos chave para lidar com esses desafios. Segundo o Business Insider, os retalhistas que implementaram estratégias de personalização registaram ganhos de vendas de 6% a 10%. A precisão das informações é fortemente influenciada pela qualidade e o volume dos dados recolhidos, no entanto, tal especificação torna-se um desafio para as PME, que inicialmente não possuirão um grande volume de dados para analisar. Contudo, essas empresas podem formar parcerias com fornecedores para solucionar esse problema ou ainda aderir a *e-marketplaces* que fornecem alguns tipos de dados sobre os acessos aos seus produtos e os perfis dos consumidores.

APLICAÇÃO

Pesquisa visual em vez de planeamento de palavras-chave

Tecnologias baseadas em IA estão a ajudar os profissionais de *marketing* a implementar a descoberta visual dos produtos. Essas tecnologias estão a substituir o uso de campos de pesquisa por palavras-chave. Atualmente, os melhores exemplos são o *Google Lens* e o *Pinterest Lens*. Os utilizadores precisam de manter a lente da câmara do telefone ou do *tablet* focada no item específico, e o algoritmo trabalha sozinho para encontrar esse produto na *internet*. A implementação dessas pesquisas visuais baseadas em IA ajuda as empresas a facilitar a vida dos utilizadores. Portanto, a tecnologia dos *websites* de *e-commerce* precisa estar adaptada para que os produtos sejam classificados nessas listagens, de modo a atingir uma maior abrangência de utilizadores e a consolidar uma maior percentagem de vendas.

Assistência ChatBot

A IA também é utilizada nos sistemas de *chat online* de suporte ao cliente. Os *chats online* estão a evoluir através do uso de algoritmos de *machine learning* para interagir com os utilizadores humanos, sendo estes conhecidos como *chatbots*. Ao utilizar o *chatbot*, a empresa poderá reduzir o esforço da equipa de apoio, pois o *chatbot* baseado em IA pode responder às perguntas mais frequentes e estar disponível 24 horas e fornecer respostas aos clientes em tempo real. Os *chatbots* avançados também podem negociar os preços e conquistar vendas sobre os concorrentes, com base na intenção do utilizador e no preço mínimo de venda definido para um produto ou serviço específico.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Novo paradigma (sem volta)

Porque é que a IA é considerada atualmente o principal fator de transformação digital? A IA pode categorizar mercadorias automaticamente, melhorar a qualidade das fotos por padrão, traduzir descrições e listagens de itens, bem como conversar por mensagens. Além disso, com o objetivo de fornecer serviços de alta qualidade e aprimorar a experiência do cliente, tecnologias baseadas em IA podem recomendar itens semelhantes aos que o comprador pesquisa e aqueles que correspondem à sua escolha. Sendo assim, compreende-se que a IA pode fornecer a um sistema de comércio eletrônico a capacidade de aprender e melhorar automaticamente com a experiência dos clientes sem a necessidade de ser programado.

T4. MAIOR FLUXO DE COMÉRCIO B2B ONLINE



Embora menos conhecido do que o B2C, o mercado B2B é uma das tendências mais fortes dos próximos anos. O grande volume e a alta fragmentação característica dos ambientes B2B, combinados com a relativa falta de competição dos *players* puros digitais, levaram a um aumento exponencial de oportunidades. De facto, estima-se que, até 2020, os mercados B2B valerão US\$ 6,7 trilhões. O mercado B2B consiste principalmente em transações digitais entre empresas, incluindo por exemplo a venda de peças mecânicas. Atualmente, muitas empresas *online* já se enquadram nas duas categorias, B2B e B2C, e não precisam de ter sites de comércio eletrônico separados para executar os dois aspetos do negócio. Como resultado, essas empresas estão a apostar ainda mais no B2B, tentando amenizar muitas das complexidades que historicamente afetam a natureza de negócios B2B. Em particular, as gerações mais jovens estão a tornar-se especialistas em pesquisa de comércio e *branding* B2B - impulsionando uma abordagem de negócios mais orientada para a *internet*.

APLICAÇÃO

Facilitação e desburocratização do processo de compra B2B

As mudanças e benefícios da realização de negócios B2B *online* incluem a transparência de preços e a desburocratização do processo de compra. Tradicionalmente, as empresas hesitavam em apresentar os preços *online* por vários motivos, principalmente devido à concorrência e a consequente suscetibilidade a preços menores *offline* definidos por competidores que acediam ao preço que havia sido divulgado. No entanto, com os avanços nos *gateways* e pedidos *online*, os preços podem ser personalizados por cliente após o *login* na loja e até complementados por informações mais detalhadas disponíveis para clientes específicos para atender às suas necessidades.

Informação facilitada pelo uso de plataformas *online*

Ao criar o seu próprio *e-marketplace*, as empresas criam um canal direto para interagir com os clientes (B2B). Além disso, o negócio eletrônico B2B permite que as empresas acedam e possuam as suas próprias bases de dados de clientes, que são convertidas em informações valiosas a analisar e a utilizar a favor da criação de modelos de venda mais eficazes.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Novo paradigma

A tendência de comércio eletrônico B2B afeta todos os fabricantes, independentemente da sua posição na cadeia de valor. Os fabricantes não podem mais depender de pedidos por telefone / fax / *e-mail*. À medida que a concorrência se move para pedidos *online*, os fabricantes que não operam através do comércio eletrônico estão a apresentar desvantagens face aos seus competidores. O grau de pressão varia de acordo com o mercado e o tipo de produto.

As tendências de soluções personalizadas são cada vez mais procuradas, como, por exemplo, a capacidade de oferecer, através do *website*, cálculos de peso de envio em tempo real no comércio eletrônico B2B. Dessa forma, os compradores obtêm o melhor valor de transporte.

T5. PREDOMINÂNCIA DE E-MARKETPLACES



As evidências sugerem que a partir de 2020 o modelo de *e-marketplace* continue a superar o modelo tradicional de *e-commerce*. Como uma das principais razões para tal tendência, está o facto de os *e-marketplaces* estarem melhor posicionados para atender às necessidades dos consumidores, ao oferecerem maior gama de produtos e serviços, além de preços reduzidos. De acordo com um estudo recente, o crescimento da economia dos *e-marketplace* deve duplicar no período de cinco anos entre 2017 e 2022, passando de US\$ 19 mil milhões para US\$ 40 mil milhões. Claramente, os *e-marketplace* representam o presente e o futuro do comércio eletrónico.

APLICAÇÃO

Confiança nas transações

Os *e-marketplaces* de maiores dimensões são capazes de inspirar mais confiança e segurança ao consumidor de modo a permitir a realização das suas compras por canais de vendas e sistemas de pagamento verificados, seguros e já conhecidos.

Capacidade de comparação

Muitos clientes efetuam a comparação de preços do mesmo produto entre os parceiros do mesmo *e-marketplace* para escolher aquele que melhor atende as suas expectativas. Sendo assim, além de um cuidado com o atendimento ao consumidor, é importante otimizar a experiência de compra como um todo, desde o primeiro clique no *website* até ao pós-venda.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Crescente diversificação de proprietários de *e-marketplaces*

Nos próximos anos, o setor verá uma diversificação significativa em termos de grupos empresariais que dominam os mercados *online*. Pesquisas mostram que, a partir de 2018, 12% dos retalhistas lançaram o seu próprio mercado eletrónico e 32% tem planos de lançar um, com os benefícios adicionais de propriedade e autonomia de dados. Por exemplo, Las Dalias, um mercado em Ibiza que existe desde 1954, é bem conhecido pelo seu mercado *hippie*, onde os clientes podem comprar roupas, jóias, artesanato e afins. Recentemente, o Las Dalias criou um mercado digital em forma de *e-marketplace* para disponibilizar os produtos de todos os comerciantes do mercado físico durante todo o ano todo e com abrangência a todo o território europeu.

Portanto, o futuro dos *e-marketplaces* também envolve novos modelos de negócio que pertencem a uma ampla variedade de organizações, associações públicas e até municípios, que abrirão ainda mais indústrias e serviços às vantagens do modelo de comércio eletrónico.

■ Alcance global

Operar em *e-marketplaces* ao invés de criar o próprio *e-commerce* será uma garantia de um rápido alcance ao mercado global, sem fronteiras de consumo. A criação de um *e-commerce* próprio implica um trabalho de desenvolvimento de marcas e mercados, de adaptação de idiomas e culturas, entre outros. Os *e-marketplaces* abrem portas ao mundo de forma quase imediata, sendo possível, inclusive, testar o produto no mercado global de forma mais facilitada.

T6. CONTÍNUA APOSTA EM MOBILE



O número de proprietários de *smartphones* continua a crescer e não irá estagnar nos próximos anos. *E-marketplaces* com *design* móvel perfeito e aplicações associadas são cada vez mais fundamentais para competir. Outra tendência de desenvolvimento de *software*, intimamente ligada a uma interface móvel, que permanecerá atualizada em 2020 é a criação progressiva de aplicações da *internet*. A tecnologia chamada *progressive web application* (PWA) ou aplicação de *internet* progressiva funciona em qualquer navegador móvel e não precisa ser descarregada para o dispositivo. As aplicações são chamadas de progressivos porque combinam as vantagens da experiência móvel com os benefícios da tecnologia do navegador. Ao mesmo tempo, elas são mais fáceis de desenvolver e manter em comparação com as aplicações móveis nativas ou híbridas.

APLICAÇÃO

Tecnologia PWA

A PWAs está a mudar a coexistência do *e-commerce* e dos *smartphones*. Marcas e retalhistas começarão a mudar de *websites* e aplicações para o padrão PWA - um híbrido entre *websites* e aplicações que combina as vantagens de cada um e acaba com as limitações. Recursos da PWA:

- Carrega 2 a 10 vezes mais rápido que *websites* para telemóveis;
- Tem capacidade *offline*;
- Pode ser adicionado a um ecrã inicial sem a necessidade de atualização;
- Permite notificações *push*.

A PWA funciona de modo a transferir a carga de trabalho para o dispositivo, em vez de depender do servidor da *internet* para cada página, *layout*, clique e imagem, sendo assim possível criar uma experiência padrão, independentemente do navegador, tipo de dispositivo e ligação.

Tecnologias de previsão de oferta através de dados gerados por dispositivos móveis

Os retalhistas têm utilizado cada vez mais ferramentas de análise e tecnologias preditivas para personalizar o seu conteúdo. Isso ajuda os comerciantes a recolher dados e a traduzi-los para fornecer uma experiência personalizada aos visitantes do site. O uso de tecnologias preditivas pode ajudar a melhorar a inteligência comercial, reduzir atividades fraudulentas, gerir preços, promover descontos, entre outras medidas.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Crescimento acelerado

Com a crescente popularidade dos *smartphones*, espera-se que o número de utilizadores de *internet* através de dispositivos móveis cresça mais de 4,78 mil milhões até 2020, consolidando assim uma procura de alto potencial.

■ Pagamentos cada vez mais rápidos e integrados: com apenas um clique

Os pagamentos com um único clique têm demonstrado melhores taxas de adesão entre os consumidores móveis. Após o registo inicial do cliente, não é necessário solicitar informações sobre o seu endereço postal ou método de pagamento. Tudo isso pode ser atualizado no seu perfil. Após a realização da primeira compra, não será necessário atualizar os métodos de pagamento, uma vez que será possível escolher tê-los registados no sistema. Desse modo, as compras poderão ser realizadas de forma muito mais rápida e de qualquer local.

T7. BLOCKCHAIN



As *Distributed ledger technologies* (DLT) - um dos principais tipos de *blockchain* - são uma evolução do sistema de tecnologia de transações e possui muitas aplicações. As DLT foram inicialmente introduzidas como um sistema de *criptomoeda* (moeda digital), também chamada de *bitcoin*, em 2008. As DLT podem ser usadas para fazer todos os tipos de transações e armazenar qualquer tipo de dados e informações de valor. As DLT caracterizam-se por ser um banco de dados digital que usa criptografia para vincular e proteger transações ou entradas de dados, distribui o processamento de dados, de modo a armazená-los numa rede de computadores distribuída ponto a ponto usados para validar e armazenar o histórico e as informações da transação. As DLT funcionam como uma instituição digital descentralizada para garantir a confiança entre compradores e vendedores ou usuários, sendo capazes de fornecer um método aperfeiçoado para a transferência de valor.

APLICAÇÃO

Exemplo de utilização

A *OpenBazaar* é uma loja *peer to peer* onde as transações são feitas através de *bitcoins* (moedas digitais). É totalmente gratuita para vendedores e qualquer pessoa pode facilmente criar uma loja, mesmo sem conhecimentos de programação. Este modelo permite mais transparência no uso do comércio eletrônico. De modo simplificado, o comprador e o vendedor não precisam de um mediador de transações. Quando um pedido é feito, um bloco de pagamento é criado na *blockchain* e exibido na rede. Isso acontece novamente quando o vendedor cria o produto e envia para o comprador, sendo assim possível gerar um processo transparente e autêntico.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Potencial

Sabe-se que a tecnologia de *blockchain* ainda está em fase inicial e o mercado não é tão grande, mas as aplicações baseadas em *blockchain* parecem promissoras o suficiente para serem mencionadas. Cada vez mais aparecerão plataformas e mercados de comércio eletrônico baseados em *blockchain*, assim como sistemas de gestão de inventário e de pagamento através de moedas digitais.

■ Benefícios para o setor agroalimentar

As DLT fornecem uma oportunidade única para o setor agrícola. A plataforma tecnológica introduz um novo padrão que garante maior segurança e confiança nas transações digitais para diminuir a incerteza entre compradores e vendedores. As DLT também trazem maior eficiência, transparência e rastreabilidade para as trocas *online* de informações e pagamentos e, desta forma, mostra-se de grande relevância para o setor agroalimentar, assim como para toda a economia global. Entre os benefícios gerados pelas DLT, está a diminuição do número de intermediários nas transações, pois permite trocas diretas entre pares de forma segura e confiável, de modo a promover maior eficiência em toda a cadeia de fornecimento. Através da maior transparência e da maior qualidade promovida em todas as etapas das transações, as DLT oferecem melhorias de segurança e qualidade alimentar (como produtos mais sustentáveis e saudáveis) e apela a uma maior consciencialização do consumidor.

T8. REALIDADE AUMENTADA



A tecnologia de realidade aumentada (RA) ou realidade virtual (RV) já se tornou uma maneira alternativa de ver o mundo, sendo capaz de oferecer aos utilizadores a oportunidade única de experimentar produtos fora das lojas físicas. A realidade aumentada é capaz de aprimorar a experiência do cliente na fase de decisão sobre a compra, ajudando os seus clientes a fazer melhores escolhas, oferecendo-lhes a realidade aumentada como uma oportunidade para interagir com o produto de forma virtual e de demonstrar como será a sua vida ou a sua aparência aquando da utilização dos produtos que pondera comprar.

APLICAÇÃO

Exemplos de utilização no mercado eletrónico	A Apple lançou um kit de RA para o seu novo sistema operacional iOS 11. Em resposta a isso, o Google lançou o <i>AR Core</i> para <i>smartphones</i> Android. A adoção de dispositivos inteligentes habilitados para RA/RV aumentará acentuadamente e levará a uma mudança nas tendências globais de comércio eletrónico. Por exemplo, a nova aplicação da Ikea permite que os usuários visualizem mobiliário nas suas casas utilizando a câmara do telemóvel, proporcionando uma experiência totalmente nova.
Compras para a medida de cada consumidor	A aplicação <i>Body Measurement App</i> é uma maneira revolucionária de medir o corpo de um utilizador enquanto “experimenta” roupas <i>online</i> . A aplicação de RA é uma solução perfeita para resolver problemas que surgem ao comprar vestuário pela <i>internet</i> . Os utilizadores podem experimentar um produto de acordo com as suas medidas, e ter assim nas suas mãos uma ferramenta de alto valor para a tomada de decisão.
Prateleiras de produtos virtual	O aumento da tecnologia de RA permite aos compradores a mesma experiência que teriam em lojas físicas. Os retalhistas de comércio eletrónico têm utilizado aplicações móveis baseadas em RA para criar corredores de produtos, apresentando uma variedade dos mesmos e simulando uma verdadeira ida ao supermercado. Estes corredores de produtos são simulações virtuais que podem ser projetadas nas paredes da sala de estar de um cliente. Os clientes podem clicar nos produtos para obter mais informações sobre eles e comprá-los.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ O futuro das compras *online* está na realidade aumentada

Um estudo recente realizado por uma *startup* com um grupo fechado de 560 pessoas que já haviam experimentado RA, pelo menos uma vez antes da realização do estudo, mostrou que 81% dos inquiridos gostava de experimentar uma plataforma de RA, enquanto 58% consideram a RA como uma grande mudança para o comércio eletrónico. Quando questionados se estavam interessados em comprar coisas num mundo de RA, 72% responderam afirmativamente. Estes dados indicam o enorme potencial de uma base de utilizadores adeptos da tecnologia e que realmente espera adotar a RA no seu estágio inicial, desde que atenda às suas expectativas.

■ Diversos usos possíveis

A tecnologia de RA pode ser útil não só para testar e experimentar produtos, mas também para, por exemplo, contar a história da empresa e melhorar o atendimento ao consumidor através da criação de um canal de extrema proximidade entre empresa e consumidor.

T9. REDES SOCIAIS



A compra feita diretamente através de aplicações de redes sociais já é uma prática habitual na China, onde 55% dos usuários de aplicações de redes sociais admitiram comprar bens ou serviços a partir de uma aplicação móvel de redes sociais.

Os serviços de mensagens privadas também devem tornar-se meios para a comercialização de bens e serviços *online*. O *WhatsApp*, *Snapchat* e *Facebook Messenger* têm registado vendas de cerca de mil milhões de euros. Adicionalmente, um estudo de 2019 mostrou que 84% dos compradores norte americanos afirmaram consultar pelo menos uma rede social antes de fazer uma compra.

APLICAÇÃO

Incorporar botões sociais nas páginas do produto

A inclusão de botões que direcionam para as redes sociais nos *websites* de *e-marketplaces* é de extrema relevância para facilitar a vida do consumidor na procura de mais informações sobre uma determinada marca. Facilitar a localização das redes sociais pelos potenciais consumidores garante uma oportunidade de interagir com a marca.

Posts que vendem

Os *posts* que direcionam para vendas no Instagram foram lançados em 2018 e mudaram involuntariamente o cenário de redes sociais no comércio digital. Por exemplo, uma empresa de roupas infantis ecológicas, registou um aumento de 25% no tráfego e um aumento de 8% nas receitas depois de usar publicações para compras no Instagram. As publicações para compras conferem às marcas a oportunidade de mostrarem a sua loja na rede social.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ A rede social é mais do que um canal de vendas

Um estudo realizado pelo *Sprout Social* revelou que 84,9% dos consumidores não compra um produto até que o veja várias vezes *online*. Sendo assim, é fundamental a fidelização de consumidores através da interação direta suportada pelas redes sociais. É necessário que cada empresa que deseja comercializar os seus produtos na *internet* identifique o canal que os seus potenciais consumidores utilizam e interaja com os mesmo procurando estabelecer uma relação de confiança.

■ A era do *social commerce*

O termo “comércio social” é uma das tendências que terá forte continuidade e ascensão nos próximos anos quando se trata de comércio digital. O comércio social é caracterizado como a venda de produtos diretamente através das plataformas das redes sociais. Por vezes denominado de compras sociais, o comércio social é a combinação de redes sociais e *e-commerce* e permite que as marcas otimizem o processo de compra enquanto aumentam a eficácia do *social commerce*. Alguns dos recursos mais comuns de comércio social incluem:

- Botões de compra nas publicações;
- Anúncios em redes sociais, incluindo *links* que direcionam para os *websites* e para a página de compra direta do produto em questão;
- *Plug-ins* e aplicações de comércio social.

T10. CLUBES DE COMPRA DIGITAL E ASSINATURAS



Foi registrado um aumento significativo dos modelos de negócios baseados em assinaturas em 2019, uma tendência que se espera continue a crescer nos próximos anos em termos de comércio digital. As novas lojas de comércio digital também podem explorar esse mercado replicando o mesmo modelo baseado em assinaturas. Podem, dessa forma, obter vendas recorrentes mensalmente ou anualmente.

APLICAÇÃO

Aplicabilidade não é nova, mas tem ganho escala

O mercado de assinatura de produtos tem crescido nos últimos anos, com o surgimento de inúmeras empresas de plataformas de assinatura. Em janeiro de 2019, o tráfego para os *websites* de serviços de assinatura registrou um aumento de 18%, face ao ano anterior.

Pagamentos automáticos e recorrentes

Com a criação de um clube de assinaturas, existe uma certa garantia e maior controle na receita do negócio. Dessa forma, fica mais fácil e torna-se mais seguro investir em melhorias e planejar o futuro de uma empresa. A tecnologia que dá apoio a esse tipo de *e-commerce* é chamada de SaaS - *Software as a Service*. O SaaS é uma tendência mundial. Nesse formato, as empresas que desenvolvem programas optam por cobrar uma mensalidade para a utilização dos seus produtos, em vez de vender uma instalação única. Dessa forma, a receita tende a aumentar e os clientes também ganham com maior praticidade nas suas rotinas. A própria Adobe, fabricante do Photoshop, migrou o seu portfólio de *softwares* para um formato de subscrição anual.

POTENCIAL DE CONSOLIDAÇÃO

■ Benefícios

Dois principais benefícios são identificados na tendência de clubes de compras e assinaturas de produtos e serviços através da *internet*:

- **Exclusividade:** Fazem com que os seus associados se sintam parte de uma comunidade que tem acesso a produtos que não estão ao alcance de todos. Aqui poderão ser encontradas assinaturas para receber cervejas Premium (Have a Nice Beer), vinhos (Buywine), cafés gourmet (Clubcafe), entre outros produtos;
- **Comodidade:** Economiza o tempo do consumidor em comprar produtos que precisa de adquirir com certa frequência. Destacam-se neste caso produtos frescos e biológicos (Bio em Casa), lentes de contacto (Eyepack), fraldas (NetFraldas), entre outros.

■ *Websites* de assinatura como ferramenta de *marketing*

Por reunirem um grupo de pessoas em torno de um determinado interesse comum (produtos ou serviços), e por concentrarem ofertas de um determinado segmento do mercado, os *websites* de assinaturas acabam por se transformar em autênticas redes sociais, algo muito interessante para o *marketing* nestes canais. Muitas empresas têm usado os *websites* de assinaturas como canais de divulgação e até mesmo para testar novos produtos. Por comprarem em quantidade expressiva e poderem criar um fluxo contínuo de pedidos, esses *websites* conseguem negociar preços mais favoráveis para os seus assinantes.

4.

Análise dos impactos das tendências para o setor agroalimentar

Tendências do setor

A indústria agroalimentar, devido à particularidade de lidar com produtos perecíveis e frescos que precisam de ser vendidos rapidamente, de forma a preservar a alta qualidade que os compradores esperam e que os regulamentos exigem, não pode ser comparada a outras categorias de comércio digital. Apesar de envolver processos logísticos complexos e consumidores cada vez mais exigentes, o comércio digital de origem agroalimentar apresenta também uma série de vantagens para os produtores e empresas.

De acordo com dados de 2019², o comércio digital deverá crescer 18% em 2019 apenas nos Estados Unidos da América (EUA). Isso resultará num volume de negócios que ultrapassará os US\$ 19 bilhões até o final do ano.

Globalmente, as vendas *online* representarão entre 15 a 20% do total das vendas da indústria de alimentos e bebidas até 2025: 10 vezes mais do que em 2016. As vendas globais de comércio digital de alimentos devem quase triplicar até 2023, sendo capaz de chegar a US\$ 321 mil milhões e representar quase 5% da receita total de comércio digital, de acordo com a empresa de estudos de mercado *Packaged Facts*³.

A Ásia deve representar a maior parte do crescimento absoluto do comércio digital, principalmente devido à rápida expansão do mercado chinês. A China domina a atividade regional de compras *online*, não só devido à grande população urbana do país, mas também à rápida expansão da classe média. Além disso, grande parte da população da China tem acesso a dispositivos móveis e a capacidade de fazer

compras *online*, graças à posição vanguardista do país no que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico e digital.

Em 2018, mais de 75% das receitas do comércio digital de alimentos estavam concentradas em cinco países: China, EUA, Japão, Reino Unido e Coreia do Sul. Em cada um desses países, os gastos com compras *online* são mais elevados nos grandes centros urbanos, onde muitos retalhistas concentraram os seus serviços de recolha ou entrega a domicílio.

Até 2023, o crescimento da procura nesses países será impulsionado por cinco características:

1. Aumento do conforto dos compradores *online* na realização de compras de rotina;
2. Uso crescente de clubes e assinaturas digitais - o que pode promover a lealdade do consumidor e aumentar as vendas *online*;
3. Maior taxa de utilização da *internet* de banda larga em áreas rurais e remotas;
4. Maior aceitação e investimento nos serviços de entrega ao domicílio, clique e recolha⁴ e em novos formatos de atendimento de pedidos num ambiente de retalho cada vez mais concentrado;
5. Melhorias na segurança dos dados para maior proteção do consumidor, tendo as suas informações pessoais preservadas durante as compras *online*.

Os principais impactos das tendências de *e-commerce* e *e-marketplaces* são descritos a seguir.

² EMarketeer: <https://www.emarketeer.com/>

³ Global Food Ecommerce:

<https://www.packagedfacts.com/Global-Food-Commerce-12393622/>

⁴ Sistema de compra online e posterior recolha das mercadorias em loja

■ Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor na indústria alimentar está em transformação, graças ao comércio digital emergente e aos avanços tecnológicos.

A consciencialização do consumidor está a crescer e as suas preferências estão a transitar para uma abordagem digitalizada e mais seletiva no que diz respeito às escolhas alimentares.

Várias tendências têm alterado a indústria alimentar, cada vez mais integrada a todos os níveis, desde aplicações de recomendação de restaurantes até à assistência domiciliária na cozinha. O aumento das assinaturas *online* e *kits* de refeições esteve na vanguarda dos desenvolvimentos emergentes, mudando a imagem da indústria nos últimos anos. Esses avanços têm substituído ao longo do tempo a necessidade de os consumidores realizarem compras em supermercados físicos e têm contribuído para solucionar o dilema do planeamento de refeições para as famílias que têm cada vez menos tempo.

O mercado de compras *online* continuou também a desenvolver-se, com aplicações móveis a tornarem-se cada vez mais comuns nos hábitos e lares dos consumidores.

■ O futuro da indústria alimentar: tecnologia de voz

A indústria alimentar está em constante evolução, com o objetivo de se adequar às mudanças nas necessidades dos consumidores. A mudança contínua do consumidor para as compras *online* está a impulsionar a maioria das tendências de retalho atuais.

Um estudo realizado em 2018 nos EUA apontou que 71% de mercearias já estenderam o seu negócio de lojas físicas para lojas *online*.

O maior desafio do comércio digital não está tanto na dificuldade em atender às expectativas dos clientes, mas sim em gerar lucro no processo. Os retalhistas estão a absorver os custos do aumento das expectativas dos clientes, como entregas grátis e entrega imediata. Esses serviços, da forma como são atualmente executados, simplesmente não são sustentáveis a longo prazo.

■ Conveniência e alimentos prontos

Com as crescentes tendências de conveniência, comida para viagem, *kits* de refeições e refeições prontas, as mercearias têm registado um aumento da concorrência por parte do setor de serviços de alimentação. Um dos desafios que se verifica é que o supermercado não tem a capacidade de entrega tão rápida quanto o serviço de alimentação, devido aos custos consideráveis de recolha e transporte. Enquanto os restaurantes beneficiam de oportunidades como o UberEats, as mercearias ainda não encontraram um serviço equivalente para o seu mercado digital.

■ O *mobile* primeiro

No Reino Unido, por exemplo, em 2019, as transações através de dispositivos móveis representaram mais de 50% do total de transações de comércio digital.

Os supermercados tradicionais que aderiram ao mercado *online* têm tido um rápido crescimento. Nesse sentido, à medida que os consumidores exigem uma experiência de compra cada vez mais rápida, direta e eficiente, as empresas precisam de investir constantemente em inovação e na otimização da apresentação dos produtos, imagens, títulos e descrições dos seus produtos, de forma a disponibilizar uma experiência de compra muito mais simples e adaptada a dispositivos móveis. Um dado conhecido é que a grande maioria dos compradores de produtos de mercearia *online* não acede a página de detalhes para verificar e ler todas as informações referentes ao produto. Em vez disso, simplesmente adicionam ao carrinho a partir da imagem em miniatura. Portanto, imagens adaptadas a dispositivos móveis podem otimizar ainda mais a experiência de compra *online*.

■ Foco na disponibilidade dos produtos *online*

A entrega em poucas horas, como norma, exigirá a otimização significativa dos canais de abastecimento.

A criação de estratégias específicas de reposição *online* e a monitorização diária do desempenho

já trazem benefícios significativos para muitas marcas de supermercado presentes no mercado digital.

As plataformas de análise de dados de comércio digital fornecem acesso a dados diários de stock, de modo a permitir que as marcas reajam instantaneamente a qualquer problema que acabe por levar à perda de vendas, tanto para a marca quanto para o retalhista.

Um foco claro nos produtos que impulsionam essas vendas perdidas pode não apenas resultar em melhorias significativas na disponibilidade (na loja física e *online*), mas também pode reduzir os níveis de vendas perdidas, geralmente representando entre 3 a 5% da rotatividade mensal.

A capacidade de reagir com rapidez e inovar de acordo com tais desafios pode promover maior crescimento dos negócios.

■ **Barreiras regulatórias**

A cadeia de abastecimento de alimentos continua a exigir que todos os participantes adotem medidas rigorosas para garantir a segurança e a qualidade dos alimentos. Considerando as possíveis consequências da entrega de alimentos e bebidas aos consumidores que estejam fora da validade ou contaminados, é improvável que isso mude no futuro.

Refere-se que com o desenvolvimento da economia circular existem empresas que têm se esforçado para reduzir sistematicamente o desperdício, de modo a reaproveitar os resíduos e reinseri-los na própria cadeia de valor. Um bom exemplo disso é o uso de grãos de cerveja para criar alimentos para o gado.

Atualmente, os clientes exigem entregas cada vez mais rápidas. Grandes empresas como a Amazon e o Google já estão a realizar entregas no mesmo dia para atender às crescentes expectativas dos clientes.

■ **Necessidade de eficiência**

Cada uma destas tendências destaca a importância da eficiência na indústria alimentar e de bebidas. O desafio é manter a precisão das informações logísticas em todas as fases da

cadeia de fornecimento - algo difícil quando é preciso lidar com a sobrecarga de informações. Outro risco associado à sobrecarga de informações é o excesso de inventário. Estudos sugerem que os *stocks* são o aspeto mais relevante a considerar ao criar a estratégia ideal de preços para alimentos e bebidas.

■ **ERP e e-commerce**

Os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) são ótimas ferramentas de gestão de tempo e de informações. Um ERP ajuda a manter os processos a funcionar regularmente, mas também pode auxiliar a melhorar a posição das empresas no mercado.

Integrar o sistema existente de ERP num sistema de comércio digital permite apresentar dados essenciais de produtos na loja virtual, como níveis de *stock* atuais e até futuros.

■ **Exemplos de sucesso**

Quando se trata de exemplos de comércio digital, a Amazon já entrou na cadeia alimentar e de bebidas. Atualmente este setor é gerido pelo departamento *Amazon Fresh*, que é capaz de oferecer prazos de entrega muito curtos (até uma hora depois).

Mas não são apenas grandes empresas que usam ferramentas avançadas de comércio digital para otimizar a sua cadeia de abastecimento. Organizações menores também estão a expandir os seus horizontes e a aumentar as vendas a nível mundial com uma loja virtual integrada.

■ **Oportunidades para a indústria alimentar e de bebidas**

O comércio digital irá mudar o paradigma tradicional de negócios B2B, ao permitir a incorporação de tecnologia nas transações e mais transparência e comparabilidade.

Espera-se que o mercado de *e-commerce* B2B dos EUA duplique o seu valor até 2020, com uma projeção no valor de US\$ 1 trilião.

■ Os produtos de mercearia são a categoria de comércio digital que mais têm crescido

Na próxima década espera-se um forte crescimento no comércio digital alimentar. Estima-se que os gastos em comércio digital na área agroalimentar cheguem aos US\$ 100 mil milhões até 2022 a nível global. Adicionalmente, mais de 70% das residências nos EUA comprarão mercadorias *online*, de acordo com um estudo do *Food Marketing Institute*⁵. Estes números são impressionantes, considerando que apenas cerca de 30% das residências dos EUA compraram *online* no ano de 2018.

O rápido crescimento tem sido impulsionado pela inovação das plataformas de comércio digital como a Amazon, que viu reforçada a sua posição no setor dos supermercados após a aquisição da *Whole Foods*⁶.

Essa tendência de mudança das preferências do consumidor para o comércio digital alimentar beneficiará as marcas que estiverem melhor preparadas. Dessa forma, considera-se fundamental ter uma estratégia sólida de comércio digital para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças de comportamento do consumidor e de base tecnológica.

■ Compras de supermercado *Omnichannel e-commerce*

Uma das maiores tendências no setor dos supermercados é o foco nas compras *omnichannel*⁷, devido à crescente procura por conforto e comodidade para realizar as compras por parte do consumidor. A empresa que oferecer a opção mais conveniente estará em melhor posição de aproveitar o crescimento do mercado de comércio digital.

As experiências digitais tornarão mais fácil para os clientes pesquisar, encontrar e comprar a marca de alimentos que desejam. Isso pode ocorrer no formato de experiências simplificadas na loja, como as lojas da *Amazon Go* (experiência piloto de lojas físicas da

Amazon), ou através de uma experiência mais completa e conveniente, como, por exemplo, o *Click & Collect* do Walmart⁸.

Os recursos existentes em plataformas como o *Subscribe & Save*⁹ da Amazon oferecem a oportunidade de criar vendas recorrentes para produtos domésticos comuns, sendo capaz de oferecer um nível adicional de praticidade para os consumidores pouparem tempo em compras recorrentes.

O *omnichannel shopping* permite que os retalhistas ofereçam experiências de compra mais personalizadas. Tais ferramentas *omnichannel* também são capazes de gerar dados sobre preferências e comportamento dos consumidores, para além de fidelizá-los.

■ Logística e alterações na cadeia de abastecimento

O maior obstáculo ou desafio ao comércio digital alimentar ainda é o de natureza logística.

A solução desse problema exige que as mercearias e as plataformas de comércio digital otimizem a gestão da cadeia de fornecimento de forma global, de modo a reduzir ao máximo a distância e o tempo “do campo à mesa”, reduzindo também o desperdício de alimentos. Garantir a qualidade e a segurança dos alimentos é um dos desafios básicos do setor, que deve ser prioritário na estratégia global de negócio. Uma possível solução para garantir a qualidade será aumentar a quantidade de instalações de armazenamento a frio nas proximidades dos principais centros urbanos e mercados-alvo. Aproximar o produto do consumidor ajudará a reduzir o desperdício de alimentos. Também garantirá a qualidade dos produtos frescos e congelados.

A título de exemplo, a Amazon anunciou recentemente o objetivo de entregar produtos não alimentares no prazo máximo de um dia e referiu ainda que a entrega por *drones* poderá ser uma realidade em breve. A Target também

⁵ <https://www.fmi.org/>

⁶ Grande retalhista norte-americano de lojas físicas de produtos saudáveis e de origem biológica: <https://www.wholefoodsmarket.com/>

⁷ O *omnichannel* é uma abordagem multicanal às vendas que busca oferecer aos clientes uma experiência de compra

ininterrupta, seja através da compra online a partir de um desktop ou dispositivo móvel, seja por telefone ou em lojas físicas.

⁸ <https://www.walmart.com/cp/store-pickup/2281929>

⁹ <https://www.amazon.com/Subscribe-Save/b?ie=UTF8&node=5856181011>

anunciou a entrega garantida no mesmo dia por uma taxa fixa para clientes em 47 estados dos EUA. O Walmart também tem objetivos de entrega semelhantes.

A redução do tempo de entrega também contribuirá para reduzir o desperdício de alimentos e aumentar a eficiência.

A identificação de novas tendências de mercado pode oferecer oportunidades únicas de investimento e ajudar as marcas a maximizar o lucro.

■ **A ascensão do comércio digital traz novas procuras**

À medida que o estilo de vida dos consumidores e a procura por alimentos mudam, as embalagens devem também passar por uma mudança. Existe uma necessidade crescente de embalagens que mantenham a imagem e a qualidade dos produtos durante o longo período entre o armazém e a casa dos consumidores. Isso torna-se ainda mais difícil à medida que as preocupações com o volume das embalagens e o seu impacto no meio ambiente são cada vez maiores.

A relação entre o comércio digital e o setor das embalagens cria uma série de desafios, muitos dos quais podem não ser imediatamente transparentes. Os produtos encomendados devem estar na mesma embalagem exibida *online*.

Estudos indicam que, caso o consumidor considere que a embalagem não corresponde às expectativas e à imagem de marca, a sua confiança na marca pode diminuir.

5.

Recomendações

Decisões estratégicas iniciais

Vender produtos de origem agroalimentar *online* é ainda um grande desafio para produtores e agroindústrias. Embora a criação de um *website* apelativo e bem construído seja, por si só, um desafio, garantir que os seus produtos (normalmente perecíveis) chegam com uma aparência e um sabor fidedignos é, na verdade, o maior desafio.

Segundo o especialista Rick d'Ambrosio, diretor de *e-commerce* e *marketing* digital da Agribeeff¹⁰ (USA), a grande decisão inicial da empresa relativamente ao comércio digital é:

Criar o seu próprio e-commerce ou inserir os seus produtos num e-marketplace já estabelecido?

De modo a auxiliar no processo de decisão estratégica sobre ingressar no comércio digital, três recomendações gerais (independente do modelo de mercado digital a aderir) são apresentadas a seguir.

- 1. Oferecer um elemento diferenciador:** Uma abordagem com maior possibilidade de sucesso para qualquer empresa ingressar no comércio digital é criar algo novo, ou oferecer algum tipo de diferenciação face ao que já é oferecido atualmente noutras plataformas. Uma pesquisa de mercado aprofundada, quando se trata de comércio digital, é ainda mais fácil de ser realizada, uma vez que a informação normalmente é disponibilizada de fácil acesso e muito transparente.
- 2. Entender o que é necessário para entregar o produto em tempo útil:** Conhecer todas as etapas da cadeia de fornecimento e otimizar a gestão da mesma através da digitalização de processos e fluxo de

informações, irá garantir uma vantagem no comércio digital, sendo necessário não só realizar as entregas em tempo útil devido à perecibilidade dos produtos, mas também garantir inovação associada a este aspeto. Entre as principais tendências a ter em consideração no que diz respeito à logística e entrega estão a entrega no mesmo dia, a entrega com agendamento de horário e a entrega para localizações mais distantes no máximo de 72h.

A capacidade de responder a um pedido e enviá-lo imediatamente (com produtos extremamente frescos) é uma vantagem no mercado digital de produtos de origem agroalimentar.

Para que o comércio digital de uma empresa alimentar seja bem-sucedida, é essencial desenvolver um sistema de envio - incluindo velocidade, temperatura e custo - que se adapte ao seu produto. "O atendimento e a logística de produtos perecíveis são provavelmente o aspeto mais importante do negócio digital na área da alimentação", segundo o especialista Rick d'Ambrosio. Com restrições sobre quando e para onde determinadas transportadoras entregam, é vital gerir as expectativas de clientes, transmitindo informações sobre quando os pedidos serão enviados e quando poderão ser recebidos.

- 3. Os produtos têm de ser fáceis de encontrar e o processo de compra rápido de concluir:** Há diferentes formas de apresentar os produtos em lojas *online*: inovadoras, planeadas para imitar a experiência numa loja física ou estarem agrupadas por categorias e facilitando a localização dessas categorias, além de incluir uma caixa de pesquisa na parte superior de cada página. A imagem e descrição dos produtos também são fundamentais. Fotografias com alta qualidade são elementos de maior atenção dos consumidores, especialmente na adaptação das imagens em tamanho menor quando vistas em *smartphones*.

¹⁰ Agribeeff: Empresa do ramo agroalimentar de carnes premium nos EUA - <https://www.agribeeff.com/>

Ingressar num *e-marketplace*: o universo Amazon

Conforme já foi referido anteriormente, uma das grandes decisões que um empreendedor deve tomar relativamente a ingressar no mercado digital é se fará um investimento em consolidar um *website e-commerce* de marca própria ou se optará por incluir os seus produtos em *e-marketplaces* já consolidados.

No que diz respeito ao maior *e-marketplace* global, a Amazon tem registado um crescimento cada vez mais acentuado nas vendas de produtos de origem agroalimentar. Por este motivo, são apresentadas a seguir algumas questões a considerar na decisão de trabalhar com a Amazon:

■ A Amazon é a líder mundial do retalho online

A Amazon mudou a imagem do retalho digital e dos próprios hábitos de consumo das sociedades nos últimos anos, com ainda maior relevância na sociedade norte-americana. Em 2017, a participação da Amazon em todas as vendas de comércio digital nos EUA foi de 44%. Isso representa 4% de todas as vendas no setor do retalho dos EUA.

Se a aquisição da *Whole Foods* pela Amazon não é prova suficiente do seu compromisso, iniciativas como a *Amazon Go*, *Amazon Fresh*, *Prime Pantry* e *Prime Now* são certamente. Estes serviços, para além de acrescentar valor, estão também a ajudar a redefini-lo. Desta forma, adotar este *e-marketplace* como canal de vendas *online* faz com que qualquer empresa esteja diretamente ligada ao maior e mais inovador mercado digital global, sendo possível acompanhar de perto e aprender sobre todos os movimentos do comércio digital da categoria de produtos em que opera de forma muito mais próxima e real.

■ O alcance e o tráfego da Amazon são incomparáveis

No que diz respeito ao tráfego *online* no setor de retalho, a Amazon lidera de forma destacada, com cerca de 200 milhões de utilizadores únicos todos os meses, apenas nos EUA.

A Amazon é também uma ótima plataforma para *media* paga e, semelhante a outros canais sociais e de pesquisa, fornece várias maneiras de exibir as listas de produtos.

Os vendedores podem pagar para promover os seus produtos através de anúncios patrocinados, que podem ser segmentados por palavras-chave e tópicos. Outras maneiras de promover incluem brindes de produtos, descontos e a colocação de "ofertas relâmpago" da Amazon.

■ A intenção do comprador na Amazon é alta

A significativa quantidade de pesquisas realizadas na Amazon deve-se às informações, imagens, vídeos, perguntas frequentes e descrições bastante completas dos produtos nas suas páginas.

As páginas de produtos da Amazon oferecem bons ambientes de teste antes de uma empresa investir na criação do seu próprio *website* de *e-commerce*.

Importa ainda referir que uma presença na Amazon é um complemento interessante para empresas que já operam com lojas físicas, pois os consumidores geralmente pesquisam produtos *online*, antes de se dirigirem para um local físico (principalmente para comprar itens novos ou mais caros). O oposto também ocorre, onde os consumidores costumam pesquisar na loja física e depois compram *online* quando lhes for mais conveniente.

■ É preciso um investimento inicial mínimo para vender alimentos na Amazon

Como vendedor da Amazon, o empreendedor obtém acesso à plataforma da Amazon para publicar todos os seus produtos por um investimento relativamente pequeno.

Uma conta de vendedor profissional tem um custo de US\$ 39,99 por mês, mais taxas de venda variáveis, sendo que estar registado como vendedor profissional é um dos critérios para vender em determinadas categorias, incluindo "Mercearia e comida gourmet". Ser um vendedor profissional traz vantagens, como acesso a relatórios e posicionamento superior nas páginas de detalhes do produto.

A opção alternativa é uma conta individual, na qual os vendedores pagam uma taxa por item vendido de US\$ 0,99 mais taxas adicionais de venda variáveis. Esse tipo de conta é mais adequado para entusiastas que desejam experimentar o funcionamento da plataforma de forma experimental e em categorias específicas. Vendedores individuais podem vender em 20 das 30 categorias da Amazon. Deve-se considerar também que algum investimento inicial pode ser necessário para otimizar a embalagem dos produtos quando começar a operar no mercado digital. Muitas marcas de alimentos e bebidas acabam por adaptar o formato, tamanho e porções das embalagens para atender melhor aos consumidores *online*. Também é possível escolher o modelo de negócio da Amazon que inclua o *Amazon Prime*, onde um dos desafios será manter os lucros oferecendo entregas gratuitas aos consumidores.

■ A Amazon possui vários recursos de distribuição

A venda de alimentos na Amazon pode assumir diferentes formas, devido à grande variedade de modelos de distribuição disponíveis, nomeadamente:

→ Responsabilidade da Amazon

Também chamado de *Amazon Fulfilled Network (AFN)*, os vendedores de AFN têm o benefício e a tranquilidade de fazer com que a Amazon esteja encarregue de todo o processo de distribuição.

Os vendedores da AFN podem oferecer o *Amazon Prime*, que adiciona um elemento de confiabilidade e prazos de entrega curtos que os consumidores apreciam.

Os algoritmos tendem a favorecer as listagens de AFN na Amazon. Ainda assim, existem taxas de armazenamento cobradas mensalmente pelo volume de produtos. De referir ainda que os vendedores são incentivados a enviar para vários centros de atendimento.

Adicionalmente, os vendedores devem cumprir os requisitos de embalagem da Amazon, que podem ser restritivos, conforme a categoria.

Por fim, AFN é uma boa opção para as empresas que vendem muitos produtos num curto período de tempo. Sem a AFN, a gestão da logística necessária para gerir esse tipo de negócio exige muita sobrecarga, entre os quais custos de pessoal e logística.

→ Responsabilidade do vendedor

Também chamados de *Merchant Fulfilled Network (MFN)*, os vendedores de FBM gerem toda a logística e o atendimento pós-venda. Isso pode ser interessante em empresas que tenham como objetivo personalizar entregas com anotações manuscritas, embalagens especiais, entre outros.

A empresa também mantém o controlo sobre toda a manipulação dos produtos desde o armazém até a entrega ao cliente, oferecendo assim maior segurança e menos riscos de danos. Se a empresa tem espaço para armazenamento e mão-de-obra disponível para atender aos pedidos de forma eficiente, o MFN pode ser um modelo mais económico do que o AFN.

Os vendedores de MFN estarão sempre em concorrência com os vendedores de AFN, e com uma certa desvantagem, devido aos próprios algoritmos do sistema.

Um dos riscos associados ao FBM é que as vendas podem aumentar de forma rápida e exponencial, sem que a empresa esteja preparada ou tenha a capacidade de responder ao aumento da procura em tempo útil, podendo gerar problemas com prazos de entrega e consequentemente a insatisfação dos consumidores.

→ Prime sob responsabilidade do vendedor

Introduzido em 2015, é uma maneira de os vendedores de MFN beneficiarem do estatuto *prime*, anteriormente disponível apenas para vendedores de AFN.

Os vendedores do *prime* sob responsabilidade do vendedor têm o benefício de oferecer o *Amazon Prime* aos seus consumidores, o que lhes dá acesso aos 100 milhões de assinantes do programa. Os custos para cumprir as obrigações de entregar no prazo de dois dias na modalidade *prime* podem ser altos e precisam de ser

considerados de forma estratégica. O ajuste das configurações regionais (definindo onde o fornecedor pode garantir a entrega em dois dias) pode atenuar essa questão, embora tal abordagem possa causar algumas dúvidas sobre a confiabilidade do selo *prime*.

Os vendedores devem concluir um período de avaliação entre 5 e 90 dias, durante os quais devem cumprir rigorosas métricas de desempenho. Só assim se tornam elegíveis para o programa *prime* sob responsabilidade do vendedor. As métricas incluem dados sobre remessas entregues dentro e fora dos prazos e taxas de cancelamento. Os vendedores estão sujeitos aos termos da Amazon em aspetos como reembolsos e devoluções, mas também têm mais controlo sobre o processo físico desses itens. O *prime* sob responsabilidade do vendedor é uma boa opção para empresas que queiram apostar nos benefícios de ser um vendedor com selo *prime* e que tenham a capacidade de absorver custos de envio mais altos, mas não precisam da ajuda da Amazon com armazenamento e entrega.

→ Central do fornecedor

Uma quarta opção de vendedor é através do programa de fornecedores da Amazon, *Vendor Central*. Ser um fornecedor da Amazon é diferente de ser um vendedor e é muito mais parecido com uma parceria tradicional de fornecedor / retalhista. Nesse modelo, a Amazon é cliente e compra produtos em mercados retalhistas. Os produtos comercializados por este modelo são os que a Amazon inclui nos seus programas *Fresh*, *Prime Pantry*, *Prime Now* e *Dash Button*. Os vendedores não podem participar nesses programas. Como os fornecedores só podem comercializar nessa modalidade a convite da Amazon, essa opção não deve ser considerada como inicial para um empreendedor que decida operar com a Amazon.

Venda de produtos de origem agroalimentar na Amazon

A venda de alimentos na Amazon não é uma decisão/processo simples. Para decidir se faz

sentido ou não começar a comercializar produtos de origem agroalimentar na Amazon, é necessário refletir sobre o tamanho e a fase em que o negócio se encontra. Se a empresa em questão é recente, será necessário considerar se a Amazon deve ser a única plataforma de retalho digital. Se o fizer, o modelo FBM provavelmente será o modelo mais económico. Será preciso contar com um plano de *marketing* para dentro e fora da Amazon, de modo a incluir o direcionamento de pessoas para a plataforma e a captar utilizadores dentro da própria plataforma, devido a elevada concorrência. Importa referir que não é possível, de forma geral, ganhar uma grande presença de marca na Amazon sem algum investimento. Caso se trate de um negócio já estabelecido, com boa notoriedade da marca e um modelo de negócios que permite absorver facilmente custos adicionais, pode ser uma opção interessante o modelo AFN, investindo em preços definidor por variáveis algorítmicas e baseados em *marketing* digital.

6.

Conclusões

O presente Estudo teve como objetivo apresentar os resultados da análise das principais tendências da oferta em mercados digitais e recomendações para as PME. Inicialmente, foi recolhida informação o panorama atual dos *e-marketplaces* em termos de tecnologia atual, condições de mercado e vendas registadas nos últimos anos, assim como previsões de crescimento.

Posteriormente, foram analisadas as dez principais tendências do comércio digital em geral e também dos *e-marketplaces* aplicados ao setor agroalimentar a nível global. Tais tendências, embora num nível macro, podem contribuir para que as PME estejam melhor preparadas para os avanços gerados em termos de tecnologia, comportamento dos consumidores e movimentos do mercado digital.

Após a descrição em fichas-síntese das dez principais tendências do comércio digital, foram analisados os impactos destas tendências para o setor agroalimentar, nomeadamente: tendências de comportamento do consumidor de produtos agroalimentares, a crescente procura por conveniência, como por exemplo através de alimentos prontos, a crescente utilização de dispositivos móveis, ultrapassando as compras realizadas em computadores. Adicionalmente, no que diz respeito aos desenvolvimentos tecnológicos a afetar o setor, tem-se na tecnologia de voz uma nova gama de possibilidade de compras *online* e as empresas que estiverem preparadas para tal, terão vantagens competitivas. Ainda se verifica a importância da disponibilidade dos produtos *online* e a necessidade de eficiência na entrega dos mesmos, por muitas vezes tratar-se de alimentos frescos ou de consumo mais imediato. Obter um sistema de ERP integrado ao *e-commerce* também se considera como uma vantagem competitiva, pois, aquando da adesão aos mercados digitais, muitos impactos são

registados no sistema regular de operações da empresa. Importa ainda referir a questão das barreiras regulatórias, requisito básico de adesão a mercados digitais além das fronteiras tradicionais que já comercializam. Exemplos de sucesso no mercado digitais do setor agroalimentar são referidos de modo a servir de inspiração para as PME no que são tendências a seguir e empresas a acompanhar ao longo do tempo, tendo sempre a Amazon como o caso de estudo mais emblemático. Oportunidades para a indústria alimentar e bebidas estão ainda em processo de crescimento exponencial e podem ser ilimitadas, mas para tal, é preciso que as empresas saibam como aproveitá-las. Outros impactos referem-se a compras integradas em *Omnichannel*, e a relevância da logística e das alterações na cadeia de abastecimentos para o sucesso nas vendas *online*. Foram também apresentadas recomendações subdivididas em decisões estratégicas iniciais: qual o modelo de negócio *online* a adotar? *E-commerce* próprio ou *e-marketplace*? Essa é uma das decisões estratégicas mais importantes, embora seja a primeira que deve ser tomada após a decisão de efetivamente ingressar no mercado digital. A secção de recomendações apresenta ainda estratégias e vantagens para entrar num *e-marketplace* já estabelecido, utilizando o caso da Amazon e, ainda, explora especificidades da comercialização de produtos de origem agroalimentar na Amazon.

Perante os resultados, pretende-se apoiar as PME que integram o AgroCluster Ribatejo a tomar uma decisão informada e assertiva sobre a possibilidade de ingressarem no mercado digital, seja de forma individual, em conjunto, ou em algum *e-marketplace* já existente.

