



E-AGRO  
MARKETS

Business Strategy

Innovation  
Branding  
Solution  
Marketing  
Analysis  
Ideas  
Success  
Management

# Gestão da Distribuição em e-Marketplaces

Beatriz Casais



Cofinanciado por:



23:35:60

Business Strategy

Innovation  
Branding  
Solution  
Marketing  
Analysis

Ideas  
Success  
Management

UNIÓN EUROPEA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



# Índice

<b>1.</b>		<b>6</b>
	INTRODUÇÃO	6
<b>2.</b>		<b>10</b>
	DO E-COMMERCE AOS E-MARKETPLACES	10
	2.1. O que são e-marketplaces?	12
	2.2. O comportamento do consumidor nos e-marketplaces	19
	2.3. O potencial dos e-marketplaces para as empresas	24
	2.4. Planeamento estratégico para venda em e-marketplaces	30
	Sumário	31
<b>3.</b>		<b>34</b>
	A ESCOLHA DOS E-MARKETPLACES	34
	3.1. e-Marketplaces B2C e B2B	35
	3.2. Principais e-marketplaces para produtos alimentares	36
	3.3. e-Marketplaces de nicho	43
	Sumário	46
<b>4.</b>		<b>48</b>
	VENDER EM E-MARKETPLACES	48
	4.1. Tipologia de contratos	49
	4.2. Comissões, sistemas de pagamento e serviços associados	53
	4.3. Escolha dos produtos a vender nos e-marketplaces	54
	4.4. Desafios de gestão de preço nos e-marketplaces	56
	4.5. Desafios de distribuição logística e gestão de stocks nos e-marketplaces	57
	4.6. Comunicação de atração para os e-marketplaces	58
	Sumário	59
<b>5.</b>		<b>61</b>
	GESTÃO DE DISTRIBUIDORES E DE CLIENTES	61
	5.1. Gestão de conflitos dos canais de distribuição	62
	5.2. Gestão de clientes e técnicas de marketing relacional nos e-marketplaces	64
	5.4. O desafio da fidelização pelos e-marketplaces	67
	Sumário	68
<b>6.</b>		<b>70</b>
	CONCLUSÕES	70
<b>7.</b>		<b>72</b>
	BIBLIOGRAFIA	72
<b>8.</b>		<b>76</b>
	NETGRAFIA	76
<b>9.</b>		<b>78</b>
	GLOSSÁRIO	78

# Índice de Figuras

Figura 1. Categorias de Produto com maior volume de vendas em comércio eletrónico.....	12
Figura 2. Multiplicidade de categorias em <i>e-Marketplaces</i> .....	14
Figura 3. Integração do conceito <i>e-marketplace</i> no <i>Skyscanner</i> .....	15
Figura 4. <i>e-Marketplace</i> no comparador de preços <i>KuantoKusta.pt</i> .....	15
Figura 5. <i>e-Marketplace</i> colaborativo de <i>carpooling</i> - <i>BlaBlaCar</i> .....	16
Figura 6. <i>e-Marketplace</i> colaborativo <i>OLX</i> .....	16
Figura 7. <i>e-Marketplace</i> colaborativo <i>Uber</i> .....	17
Figura 8. Valor previsto em dólares da economia da partilha, em todo o mundo, em 2014 e 2025 .....	17
Figura 9. <i>Marketplace</i> do <i>Facebook</i> .....	18
Figura 10. Angariação de fornecedores C2C.....	18
Figura 11. Co-existência do B2C e C2C no <i>Airbnb</i> .....	19
Figura 12. Elementos de perceção de confiança em <i>e-marketplace</i> .....	21
Figura 13. Personalização do <i>Layout</i> de <i>e-marketplace</i> .....	22
Figura 14. Recomendação de <i>produtos</i> em <i>e-marketplace</i> .....	22
Figura 15. Oferta temática em <i>e-marketplace</i> .....	23
Figura 16. <i>Wishlist</i> em <i>e-marketplace</i> .....	23
Figura 17. Marca Prada vendida no <i>e-marketplace</i> <i>Farfetch.com</i> .....	26
Figura 18. <i>e-Marketplace</i> da <i>Worten.pt</i> .....	28
Figura 19. Ordenação de Produtos em <i>e-marketplace</i> por pontuação média .....	28
Figura 20. Google Merchant Center .....	36
Figura 21. Categoria de alimentação e bebidas na <i>Amazon</i> .....	37
Figura 22. <i>Amazon Fresh</i> .....	38
Figura 23. Categoria Agroalimentar do <i>Alibaba.com</i> .....	38
Figura 24. Venda de produtos alimentares na <i>dott.pt</i> .....	39
Figura 25. <i>e-Marketplace</i> <i>Mercadão</i> .....	40
Figura 26. <i>e-marketplace</i> da <i>Garrafeira Nacional</i> .....	41
Figura 27. Suplementos alimentares no <i>e-marketplace</i> da <i>Worten</i> .....	41
Figura 28. <i>e-Marketplace</i> B2B <i>Mercacheffe</i> .....	42
Figura 29. Categoria agroalimentar no <i>e-marketplace</i> B2B <i>BuyinPortugal</i> .....	43
Figura 30. Loja de <i>e-commerce</i> de produtos alimentares de nicho.....	44
Figura 31. <i>Backlink</i> para a <i>Amazon</i> em <i>website</i> institucional da <i>Celiac Disease Foundation</i> .....	44
Figura 32. <i>e-Marketplace</i> de nicho e de sustentabilidade corporativa .....	45
Figura 33. Logótipo do <i>Amazon Prime</i> .....	49
Figura 34. Logótipo <i>Alibaba Gold Supplier</i> .....	49
Figura 35. Modelo de distribuição pelo <i>Mercacheffe</i> .....	51
Figura 36. <i>Fulfillment by Amazon</i> .....	52
Figura 37. Serviços de IVA <i>Amazon</i> .....	54
Figura 38. Sistema de rating da <i>Amazon</i> .....	55
Figura 39. Marca Própria da <i>Amazon</i> .....	55
Figura 40. Técnicas de desconto na <i>Amazon</i> .....	57
Figura 41. Soluções publicitárias da <i>Amazon</i> para os seus fornecedores .....	59
Figura 42. <i>Amazon Assistant</i> .....	65
Figura 43. <i>Alexa e Whole Foods Market</i> .....	66

# Biografia



Beatriz Casais é professora auxiliar na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, na área disciplinar de Marketing e Estratégia e dedica-se, ainda, à atividade de consultoria, em particular na área da comunicação e do marketing digital.

É doutorada em Ciências Empresariais – variante de Marketing e Estratégia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, mestre em Marketing pela mesma instituição, pós-graduada em Comunicação em Saúde pela Faculdade de Medicina da

Universidade do Porto e licenciada em Jornalismo e Ciências da Comunicação, pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Tem experiência profissional em assessoria de marketing e comunicação no Ministério da Saúde – Coordenação Nacional para a Infecção VIH/SIDA, e foi jornalista na Rádio Renascença e no jornal Diário Económico.

Desenvolve investigação científica nas áreas do marketing digital, economia colaborativa e comércio eletrónico, marketing social e não lucrativo, comunicação de marketing e publicidade. Entre as suas publicações científicas, destacam-se trabalhos publicados no *Journal of Social Marketing*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *Place Branding and Public Diplomacy*, *Review of International Business and Strategy*, *World Review of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*, *Social Sciences*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing* e *Journal of Macromarketing*, entre outras publicações.

# 1.

## Introdução

Vivemos num contexto de mudança paradigmática do comportamento do consumidor. O uso permanente de meios digitais móveis, interconectados entre si, conduz a uma procura constante e integrada de informação *online* sobre soluções para as necessidades do dia a dia, a qualquer hora e em qualquer lugar. A quantidade de informação disponível, a facilidade de pesquisa, até por sistemas de *inteligência artificial*, e o processo de compras facilitado no comércio eletrónico colocam o consumo à distância de um único clique, sendo possível fazer encomendas por meio de contas digitais com dados e métodos de pagamento predefinidos. As compras *online* passam a ser integradas num sistema de compra *omnicanal*, pela exigência cada vez maior de uma experiência contínua na jornada do consumidor entre o *online* e o *offline*. As compras digitais são, então, cada vez mais intuitivas, rápidas e até impulsivas, pese embora a possibilidade de comparação com outras ofertas, pelo detalhe informativo das características dos produtos. Este novo paradigma desafia as organizações de qualquer setor de atividade a possuírem um domínio de conhecimentos e competências de implementação estratégica e operacional do marketing digital sem precedentes, independentemente do seu papel na cadeia de valor (Leeflang, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014).

A disrupção digital no comportamento do consumidor implica alterações muito significativas no marketing (Kannan & Li, 2017). As empresas têm a capacidade de se relacionar com o consumidor de forma mais próxima e personalizada através das lojas *online*, para poderem vender produtos customizados e orientados para a experiência

de compra anterior. Desenvolvem-se práticas de *pricing dinâmico* adequadas para a procura em tempo real por via de algoritmos de *machine learning*, que em função da experiência do utilizador, procuram otimizar a receita financeira com práticas de *yield management*. A comunicação digital implica o envolvimento da audiência como indutor de alcance, como por exemplo ao nível das *avaliações de produto*. Além disso, a produção de conteúdo relevante sobre a oferta torna-se determinante para atrair potenciais interessados, pela otimização nos motores de busca (*Search Engine Optimization - SEO*), e para gerar envolvimento com vista à *conversão de vendas*.

Entre todos os desafios que a era digital trouxe ao marketing, a distribuição encara, em particular, grandes oportunidades de expansão, não somente pelos canais *online*, mas também pela distribuição omnicanal, que implica desafios de logística e de comunicação integrada entre meios físicos e digitais (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). O comércio eletrónico, ou *e-commerce*, trouxe às empresas a grande vantagem de, facilmente, acederem a mercados globais por meio de uma loja *online* da própria empresa. Em muitos casos, a aposta numa loja digital não representa um grande esforço financeiro para a organização, assumindo que esta já investiu num *website* e que apenas terá de implementar um sistema de processamento de encomendas e pagamentos e um sistema de expedição, transporte e entregas.

Contudo, os desafios logísticos e os custos operacionais de distribuição por *e-commerce* podem tornar-se muito significativos quando a loja *online* não possui grande notoriedade,

sendo os investimentos de *inbound marketing* para atração de *tráfego* bastante dispendiosos. Por isso, seja de forma alternativa ao *e-commerce* ou complementar, cada vez mais se assiste, por parte das empresas, a uma aposta de distribuição através de *e-marketplaces*, plataformas *online* reconhecidas no mercado e com grande afluência de *tráfego*, nas quais potenciais fornecedores e compradores se encontram, como por exemplo o *Booking.com* no ramo do turismo, ou a *Farfatch.com* no campo da moda de luxo. Os *e-marketplaces* integram-se, assim, no fenómeno de *reintermediação online*, no qual as agências retalhistas voltam a ter um papel importante, ao agregarem, de forma organizada, a informação de múltiplos fornecedores e beneficiando de economias de escala para venda ao consumidor final.

A expansão dos mercados pela via digital ocorre tanto no domínio do *business-to-consumer* (B2C) como do *business-to-business* (B2B). Por um lado, o retalho encontrou novos fornecedores *online*, e vice-versa, dinamizando a competitividade de preço e de proposta de valor (Kumar, 2018). Por outro lado, o consumidor final passou também a aceder a um leque de oferta mais variada, seja no que respeita a *produtos de nicho*, que por esse motivo nem sempre estão disponíveis em todos os mercados, como de produtos de massa, disponíveis a um melhor preço em *marketplaces* de distribuição mundial, como é o caso, por exemplo, do *Ebay*, do *AliExpress* ou da *Amazon*.

Podemos ainda referir o crescimento do modelo *consumer-to-consumer* (C2C) nas plataformas *online* (Kumar, 2018), como é o caso do *OLX*, entre outros exemplos colaborativos, em que os consumidores compram e vendem bens e serviços diretamente entre si (Lu, Zhao & Wang, 2010). Este modelo de *e-marketplaces* colaborativos inclui-se no fenómeno da *economia da partilha*, também designada de *economia Peer-to-Peer (P2P)*, na qual uma plataforma *online* conecta quem procura um bem ou serviço e quem tem algo para vender ou alugar, mesmo que não possua uma empresa

formal para efetuar essa transação, muitas vezes pontual.

O retalho tem vindo, ao longo dos anos, a adaptar-se às necessidades do consumidor. Verifica-se um substancial aumento na variedade do *sortido de produtos* no ponto de venda, assim como a consagração dos modelos de retalho *one-stop shopping*, em que diferentes categorias de produtos e serviços se concentram num único lugar, designadamente nos hipermercados e centros comerciais (Baye, von Schlippenbach & Wey, 2018). Este conceito está também na base, em certa medida, do aparecimento dos *marketplaces* no ambiente digital. A oferta e a procura de várias categorias de produto no mesmo portal é um fenómeno que, mesmo nos *e-marketplaces* mais especializados, se verifica cada vez mais (ex. plataformas de viagens que vendem quartos de hotéis, voos, aluguer de carro, *transfers*, experiências, etc.), consistindo essa variedade de oferta numa vantagem às simples lojas de *e-commerce* de um só fornecedor, pelo seu potencial de comparação da variedade de oferta.

Apesar dos enormes desafios de adaptação a uma nova lógica de distribuição, o comércio eletrónico potenciou às empresas grandes oportunidades de monitorização do comportamento do consumidor digital, em tempo real. Assim, é possível identificar os produtos mais procurados *online* e obter relevância de conteúdos personalizada, de modo a apresentar ao mercado propostas mais orientadas para as suas preferências. Este fenómeno introduz uma lógica de *customização* automatizada em função de padrões de marketing predefinidos, como é o caso da comunicação direta para conversão de carrinhos de compras abandonados, ou para a finalização da encomenda dos produtos mais visualizados pelos *prospects* e que consiste na técnica de *remarketing*. É aqui que se enquadra o conceito de *marketing automation*, a automatização de ações de marketing em função da experiência do utilizador. Para isso ocorrer, é fundamental uma postura analítica constante, daí a importância do *digital analytics* (Järvinen & Karjaluoto, 2015) que é uma componente essencial de toda a atividade de *e-commerce*

e de distribuição em *e-marketplaces*, ao monitorizar todas as ações de marketing, em tempo real, nomeadamente pelo número de visualizações de produto e a sua conversão em vendas. Um bom domínio das métricas e dos hábitos de comportamento digital dos consumidores nas plataformas em que a empresa está presente é fundamental para a constante aprendizagem sobre a experiência do consumidor. É crucial identificar os momentos de abandono da jornada de compra, assim como ter uma abordagem customizada ao cliente, em função da sua experiência e preferências.

Com o crescimento das vendas *online*, quer em plataformas de *e-commerce* como em *e-marketplaces*, inclusivamente de *social commerce*, que enquadra o comércio eletrónico no ambiente das redes sociais (Huang & Benyoucef, 2013; Molinillo, Liébana-Cabanillas & Anaya-Sánchez, 2018), os outros consumidores desempenham um papel fundamental na influência da decisão de compra. As avaliações de produtos, quer em comentários escritos, como em pontuações, assim como a partilha de produtos nos perfis das redes sociais (Costa & Casais, 2020), ou a partilha de fotografias em plataformas de *reviews* (Oliveira & Casais, 2019), assumem um papel determinante na escolha dos bens e serviços a comprar em ambiente digital, para além de terem influência no preço praticado. É por isso importante considerar o fenómeno das avaliações de produto como um elemento da estratégia de marketing que interfere no *processo de decisão de compra* e que influencia a *indexação dos produtos* nos resultados de pesquisa dos *e-marketplaces*, considerando a existência de filtros de pesquisa de produtos, que ordenam os resultados em função das pontuações, podendo assim influenciar a posição competitiva dos diferentes vendedores e, conseqüentemente, o seu volume de vendas.

A presente introdução enquadra os principais tópicos a ter em conta no estudo do consumidor digital, destacando o papel das avaliações de outros consumidores no processo de decisão de compra, assim como o potencial das ferramentas *online* para a *monitorização* em tempo real dos indicadores chave de performance (*Key Performance*

*Indicators - KPIs*). O conhecimento profundo da jornada do consumidor digital é determinante para qualquer estratégia de marketing que use meios digitais.

Este *e-book* desenvolve, em particular, o tópico da gestão da distribuição em *e-marketplaces*. Criado no âmbito do projeto *E-Agro Innovation*, tem como principal foco a capacitação de empresários do setor agroalimentar para a distribuição de produtos B2B ou B2C em *e-marketplaces*. Não obstante, pretende-se que este *e-book* possa ser uma referência bibliográfica relevante para qualquer gestor, independentemente da área em que atue, no sentido de, assim, desenvolver o seu negócio em *e-marketplaces*, quer sejam nacionais, internacionais, de *social commerce* ou dirigidos a comunidades de nicho.

O livro começa por explorar em detalhe o conceito de *e-marketplace*. O segundo capítulo enquadra o conceito na evolução do *e-commerce* e reflete sobre as vantagens destas plataformas para o consumidor e, como consequência, sobre o potencial estratégico para as empresas, no sentido de, assim, abrirem portas a novos mercados. No terceiro e quarto capítulos são elencados os principais *e-marketplaces* e as suas especificidades. Aborda-se as tipologias de *contratos de distribuição* e ações de marketing estratégico que podem ser otimizadas nestas plataformas digitais - como é o caso da escolha de produtos a investir, formatos de distribuição, preços e ações de comunicação. No quinto capítulo, procede-se a uma reflexão sobre os conflitos entre distribuidores físicos e a distribuição em *e-marketplaces*, apresentando-se sugestões de mediação e redução desses conflitos, assim como de técnicas de marketing relacional, nomeadamente de apoio ao cliente, tendo em vista a sua fidelização.

Ao longo do *e-book* vão sendo apresentados casos ilustrativos dos fenómenos discutidos, sempre que possível com a apresentação de dados e imagens exemplificativas. Cada capítulo inicia com a identificação dos objetivos e temas abordados, finalizando-se com uma súmula

das principais ideias-chave e uma reflexão sobre as tendências futuras e desafios colocados aos gestores em cada uma das matérias abordadas. No final do *e-book*, é apresentado um glossário dos termos assinalados no texto, com a definição dos conceitos usados, contextualizados no fenómeno dos *e-marketplaces*.

Tal como explicitado, a venda *online* assume-se então como um trampolim para a expansão dos mercados, nomeadamente para a internacionalização das empresas. Não obstante, a atividade de marketing requer uma estratégia devidamente estruturada, com análise competitiva e de mercado. De facto, o alcance global dos meios digitais não substitui a necessidade de diagnóstico interno de recursos, de investigação contextual de marketing e dos *stakeholders*

envolvidos, quer sejam nacionais ou internacionais, e a adequação cuidada da oferta aos mercados a que se destinam. Toda e qualquer atividade empresarial que envolva as tecnologias digitais para a comunicação e comercialização de bens e serviços não deixa, pois, de ter de se enquadrar numa abordagem tática de marketing estratégico, assente em princípios de orientação para o mercado. Por isso, este *e-book*, muito embora verta sobre um tópico relativamente técnico e operacional, requer por parte do gestor um trabalho a montante, que pressupõe um diagnóstico estratégico profundo, a definição de objetivos para a empresa e uma orientação de mercado(s) devidamente sólida, em que o posicionamento estratégico sustenta as escolhas operacionais, nomeadamente a seleção dos *e-marketplaces* em função dos mercados-alvo.

# 2.

## Do *e-Commerce* aos *e-Marketplaces*

### Objetivos do Capítulo

1. Contextualizar o fenómeno dos *e-marketplaces* no âmbito do desenvolvimento do *e-commerce*;
2. Definir *e-marketplaces* e identificar as suas tipologias;
3. Compreender o comportamento do consumidor nos *e-marketplaces*;
4. Refletir sobre o potencial dos *e-marketplaces* para as empresas, identificando as principais vantagens e desvantagens;
5. Orientar para o desenvolvimento de um plano estratégico para venda em *e-marketplaces*;
6. Refletir sobre tendências futuras dos *e-marketplaces*.

A sociedade digital está a exigir às organizações um grande esforço de transformação, independentemente do setor de atividade em que se integram, o que requer competências específicas por parte dos gestores para lidarem com esses desafios (Leeflang et al., 2014). Surgem novos modelos de negócio exclusivamente digitais (*e-business*), assentes em modelos de *e-commerce* e nos pressupostos da economia da partilha (Kumar, 2018), como é o caso dos *e-marketplaces*. Neste contexto, o comportamento do consumidor altera-se para uma conexão permanente entre múltiplos dispositivos, móveis e inteligentes (Verhoef et al., 2017), exigindo das empresas uma abordagem integrada por omnicanal ao longo de toda a experiência de consumo (Lemon & Verhoef, 2016). Assim, a pesquisa

de produtos num dos ambientes pode resultar na conversão em vendas noutra canal e a avaliação da experiência de consumo é feita voluntariamente pelo cliente nos meios digitais em forma de *feedback* quantitativo, numa escala, tornando-se essa avaliação determinante para a tomada de decisão de outros consumidores.

O consumidor procura e compra cada vez mais *online*, pela diversidade e quantidade de informação disponibilizada sobre os produtos em lojas digitais, permitindo a fácil comparação de opções. A compra *online* é uma opção vantajosa, pela conveniência da disponibilidade das transações, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, e pela facilidade de compra e de entrega. Tem-se observado melhorias significativas ao nível da

rapidez e previsibilidade de entrega, de cobertura geográfica, direito de devolução, assim como da usabilidade de navegação das lojas *online* (Green & Pearson, 2011).

O desenvolvimento do *e-commerce* deve-se também a uma cada vez maior percepção de segurança no processo de pagamento e reembolso, em caso de devolução (Chaparro-Peláez, Agudo-Peregrina e Pascual-Miguel, 2016), nomeadamente com o aparecimento de métodos de pagamento seguros, como é o caso do *PayPal* (Nisar & Prabhakar, 2017). Hoje em dia, o sistema de pagamentos com aplicações móveis diversificou-se, salientando-se o *Amazon Pay*, o *AliPay*, o *Apple Pay*, o *Samsung Pay*, bem como os sistemas do *Google Pay*, do *Revolut*, ou até mesmo de sistemas nacionais como o *MB Way*. Estas aplicações tornam os processos de pagamento mais rápidos e com maior percepção de segurança, o que facilita a criação de hábitos de compra digitais para a expansão da adoção do comércio eletrónico.

O volume de compras *online* tem atingido uma dimensão muito significativa em todas as áreas do retalho. Segundo dados de 2017 do Instituto Nacional de Estatística (INE), 34% da população portuguesa faz compras pela internet, principalmente roupas ou equipamentos desportivos (60%). A compra *online* de produtos alimentares, bebidas, tabaco e cosméticos é considerada por 23% da amostra de consumidores de comércio eletrónico do estudo (INE, 2017). Segundo o *Nielsen Connected Commerce Report 2018* (Nielsen, 2018), da consultora *Nielsen*, entre os portugueses com acesso à internet, 94% já fizeram compras *online*, sendo as viagens, moda e bilhetes para eventos as categorias com maior expressão. A mercearia embalada representa 14% das vendas *online*, os frescos 13%, assim como a alimentação ou produtos para animais. As bebidas alcoólicas representam 6% das compras *online* dos portugueses com acesso à internet (ver Figura 1). Segundo o mesmo relatório, a *Nielsen* registou aumentos de 2% e 3%, respetivamente, na compra *online* de mercearia embalada e frescos, com evidentes oportunidades de crescimento, quando são dadas garantias de qualidade.

O retalho tem apostado numa melhoria dos serviços associados à distribuição, como é o caso, por exemplo, da entrega ao domicílio. A entrega de refeições em casa foi a categoria de comércio eletrónico que mais cresceu em Portugal de 2017 para 2018, segundo a *Nielsen*, como consequência do lançamento de *e-marketplaces* de serviços de entregas, como o *Uber Eats* ou a *Glovo*, por exemplo.

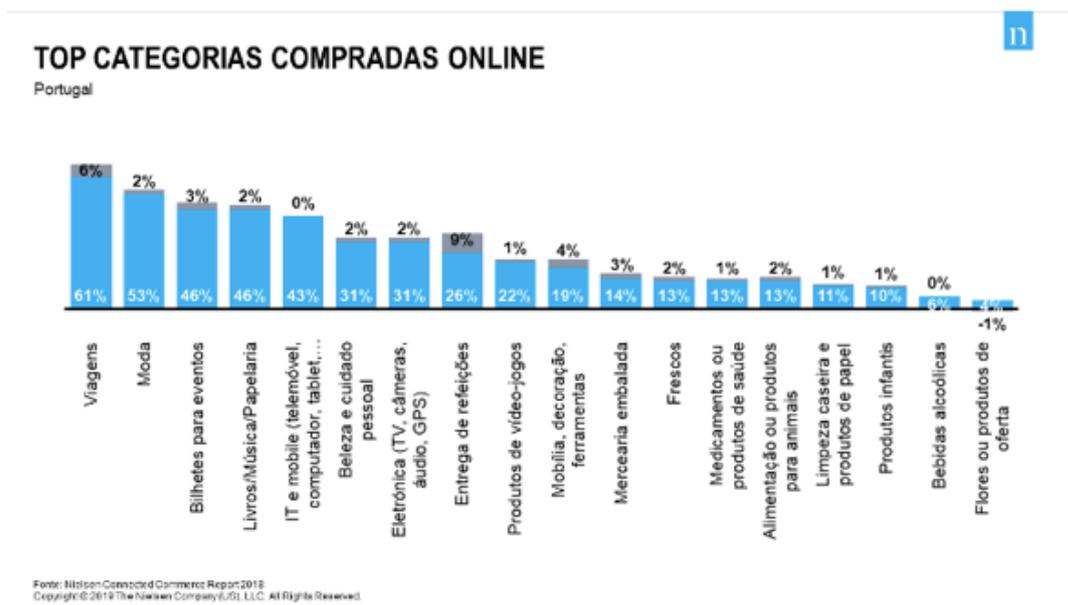
Considerando a procura crescente por oferta *online*, alguns *sites* de *e-commerce*, numa lógica de otimização de vendas por *crossselling*, começaram a integrar outras categorias de produtos, para além daquelas que eram inicialmente o seu *core business*. Estas plataformas acabaram por se tornar uma espécie de supermercados *online* multicategoria. O sucesso do conceito, de que é exemplo paradigmático a *Amazon* (que começou por vender livros, alargando-se para música, filmes, serviços de impressão, etc.), levou a que se percebesse que o alargamento do sortido de produtos trazia mais tráfego à plataforma e, com isso, maior volume de vendas. De notar, desde já, que a diversidade do sortido tem efeitos ao nível de SEO, pela diversidade de palavras-chave associadas. A existência de tráfego e de sofisticação no funcionamento destas lojas *online*, quer em termos de comunicação, como de processo de tratamento das encomendas e distribuição, tornou-se apelativa para outros fornecedores que, de forma complementar ou alternativa às suas lojas de *e-commerce* próprio, procuram estar presentes nas plataformas onde se concentram os potenciais compradores.

No caso da *Amazon*, o aumento do tráfego de visitantes dotou a plataforma de capacidade negocial para cobrar comissões com outros distribuidores que quisessem vender diretamente no *site*, usando ou não os serviços de distribuição e transporte da *Amazon*. A sofisticação dos processos de distribuição e alcance global e o apoio ao cliente otimizado para todas as categorias de produto tornou-se altamente apelativo para todas as empresas que queriam ter um negócio por *e-commerce* internacional, com uma boa assistência pós-venda e com

relevância comunicacional. Assim, a *Amazon* atraiu as empresas que queriam estar onde estavam os potenciais consumidores, pelo que se foram abrindo as portas a outros fornecedores e a novas categorias de produto. Como variedade de sortido gera tráfego, e tráfego atrai fornecedores, consagrou-se assim o conceito de *e-*

*marketplace*. Ainda assim, o estudo *Observador Cetelem Ecommerce 2018* revela que os portugueses preferem comprar em *websites* de *e-commerce* das marcas, devido à maior perceção de confiança, facilidade de contacto e menor risco de fraude.

Figura 1. Categorias de Produto com maior volume de vendas em comércio eletrónico



Fonte: Nielsen Connected Commerce Report 2018 (Nielsen, 2018)

## 2.1. O que são *e-marketplaces*?

Um *marketplace* é qualquer local que permite o encontro de fornecedores e compradores. A diversidade de fornecedores e de categorias de produto à venda num mesmo local ditam uma maior procura de clientes, que valorizam a variedade de escolha e o facto de poderem comprar tudo o que necessitam num só local. O conceito de *one-stop shopping* (Baye *et al.*, 2018) sustenta assim a popularidade de mercados municipais, supermercados, hipermercados, lojas de departamento e centros comerciais.

### Diretórios de fornecedores multicategoria com acesso direto à venda *online*

A cada vez maior variedade de bens e serviços procurados pelo consumidor nos meios digitais tem potenciado o desenvolvimento do conceito *one-stop shopping* no ambiente digital, através das plataformas *online* que congregam várias categorias de produto, e que vendem uma diversidade de marcas, provenientes de vários fornecedores. A popularidade de tráfego dessas plataformas de venda *online*,

designadas de *e-marketplaces*, atraem mais tráfego do que uma loja de *e-commerce* de uma só marca ou retalhista, pela maior diversidade da oferta. Os *e-marketplaces* geram hábitos de consulta e compra frequente, diminuindo os problemas de experiência com a usabilidade e aumentando a confiança nos processos de entrega, no pagamento e devoluções com reembolso, o que leva a uma maior lealdade dos utilizadores (Hong & Cho, 2011). Esta lealdade ocorre também pelas vantagens dadas aos clientes, com vista à sua fidelização. As compras com estratégia de *price bundling* promovem o *crossselling* de produtos complementares e a intensidade de compra pode ser ativada por ações de promoção de vendas, como pontos que se transformam em descontos, por exemplo. Além das vantagens ao nível de preço, há que realçar o apoio ao cliente, que se torna familiar para uma grande variedade de produtos e fornecedores, assim como a segurança na possibilidade de devolução e reembolso. Um bom exemplo de aposta no apoio ao cliente e segurança de pagamentos para obter vantagem competitiva é a *Amazon*, que, pelo grande volume de negócios que gera, procura minimizar os incidentes críticos de serviço, com a substituição de produtos ou devolução sem custos e de prazo alargado.

### Atração de tráfego

*E-marketplaces* não são só grandes centros comerciais *online*, como é o caso da *Amazon* ou do *AliExpress*, por exemplo, mas também das lojas de comércio eletrónico que têm vindo a permitir a venda de produtos de outros fornecedores. O retalho tem vindo a fazer significativos investimentos no *e-commerce* e, cada vez mais, numa abordagem de omnicanal, fazendo integrar a experiência *online* e *offline* de forma complementar (Lemon & Verhoef, 2016). Por isso, aquelas que eram somente lojas de *e-*

*commerce* de uma insígnia de retalho, estão gradualmente a transformar-se em *e-marketplaces* que dão acesso de venda a outros fornecedores. De facto, há muitos produtos com quem os retalhistas não têm acordo de fornecimento, por não representarem um volume de encomendas significativo para suportar os custos de referenciação no linear, ou custos de armazenamento. Contudo, no ambiente digital, os grandes retalhistas, que gozam de muito tráfego nas suas lojas de *e-commerce*, podem contratualizar uma comissão pelas vendas respeitantes a produtos de fornecedores que queiram vender diretamente nas suas lojas *online*. Não havendo as limitações de espaço existentes nas lojas físicas, que exijam o pagamento da referenciação, há ainda o potencial de atrair tráfego digital e/ou tráfego na loja física para levantamento desses produtos encomendados *online* no *e-marketplace* da marca. Trata-se assim de um arrendamento do espaço de comunicação na loja *online*, podendo o serviço de armazenamento, transporte e entrega ser feito pelo próprio fornecedor, ou pelo retalhista, dependendo do tipo de contratualização. São exemplos os casos da *Fnac* ou da *Worten*, que têm vindo a apostar nesta estratégia, por exemplo, com a venda de produtos complementares ou até mesmo concorrenciais, beneficiando das receitas das comissões aplicadas. O aumento no tráfego no *site* gera melhorias de indexação por SEO, também por possuírem mais conteúdo, devido à maior variedade de sortido e, conseqüentemente, mais notoriedade e volume de negócios.

Em suma, *e-marketplaces* são então plataformas de compra e venda *online* que congregam uma grande diversidade de categorias de bens e serviços provenientes de uma multiplicidade de fornecedores, tal como ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Multiplicidade de categorias em *e-Marketplaces*



Fonte: <https://smssites.com.br/blog/o-que-e-marketplace-a-nova-opcao-de-shopping-online/>

## Comparadores de preço

Para o consumidor, uma das vantagens da compra em *e-marketplaces* é a comparação de preços de diferentes fornecedores na mesma plataforma. A comparação de preços é, aliás, uma das razões que leva os utilizadores a procurar e comprar produtos *online* (Chaparro-Peláez et al., 2016). Neste sentido, surgiram plataformas na internet que facilitam a comparação de preços em diferentes retalhistas (Noble, Griffith & Adkei, 2006). Contudo, essas plataformas, designadas de **comparadores de preços**, têm como modelo de negócio a contratualização com retalhistas para figuração de produtos, com a indicação do preço, que são ordenados por valor nas pesquisas dos utilizadores. A plataforma é remunerada pelos cliques gerados para o *site* de *e-commerce* do retalhista de destino. Na verdade, a variedade de produtos presente nestes comparadores de preços atrai muito tráfego e potencia uma boa indexação de SEO para um grande número de palavras-chave pesquisadas pelos utilizadores.

Ora, cada vez mais os comparadores de preços estão a integrar a funcionalidade de *e-marketplace*, permitindo a compra direta no *site*, como alternativa ao redireccionamento para as lojas *online* dos retalhistas parceiros. Esta evolução vai ao encontro da ideia já realçada atrás, relativamente à necessidade do consumidor *online* ter confiança nas

plataformas onde compra, quer no processo de pagamento, de distribuição, como de devolução e reembolso. O redireccionamento para lojas de *e-commerce* desconhecidas nem sempre representa a conversão em vendas pretendida, devido a essa falta de percepção de segurança e confiança pelo consumidor, pelo que a otimização para *e-marketplace* do comparador de preços visitado com frequência pelo utilizador acaba por ser uma opção vantajosa.

O Skyscanner, por exemplo, começou por ser somente um comparador de preços de voos com ligação para reserva nas lojas de *e-commerce* próprias das companhias aéreas. Hoje em dia, já apresenta também resultados para outras categorias de serviço relacionadas com o turismo, como aluguer de carros, quartos de hotéis e transfers, e integra também resultados de agências de viagem, fazendo ligação às respetivas lojas online. Contudo, em 2019, o Skyscanner incluiu a possibilidade de, para alguns resultados de alguns fornecedores, se fazer a reserva diretamente na plataforma comparativa, tornando-se, assim, num *e-marketplace* (ver Figura 3). Conjuntamente com as opções de reserva nas lojas online dos parceiros, o Skyscanner tem agora uma área de reserva própria, com sistema de pagamento, mesmo sendo o serviço prestado por um parceiro. A evolução dos comparadores de preço para *e-marketplaces* constitui uma tendência de futuro, que assenta nos pressupostos atrás

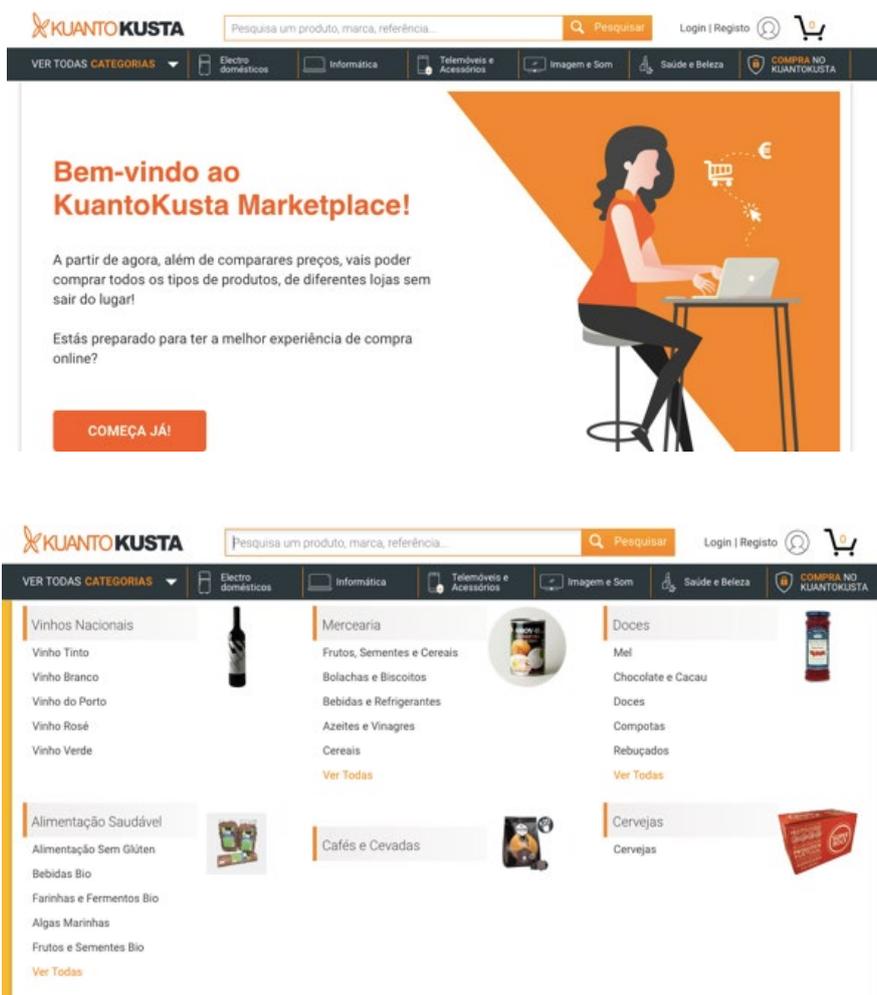
identificados sobre as barreiras para os utilizadores fazerem transações online em websites desconhecidos, otimizando as vantagens de, na mesma plataforma e com um só registo, onde são dadas as informações bancárias para pagamentos, se proceder a diferentes transações, de forma frequente e com complementaridade de categorias de bens ou serviços. Um outro exemplo de um comparador de preços muito popular é a plataforma Kuantokusta.pt, que também já tem em funcionamento um e-marketplace (Figura 4).

Figura 3. Integração do conceito *e-marketplace* no *Skyscanner*

Total prices for: 1 adult, Economy Class, in GBP	
Skyscanner	£118 <a href="#">Book</a>
Trip.com	£121 <a href="#">Book</a>
Mytrip	£127 <a href="#">Go to Site</a>

Fonte: <https://www.phocuswire.com/Skyscanner-booking-launch>

Figura 4. *e-Marketplace* no comparador de preços *KuantoKusta.pt*



Fonte: <https://marketplace.kuantokusta.pt/>

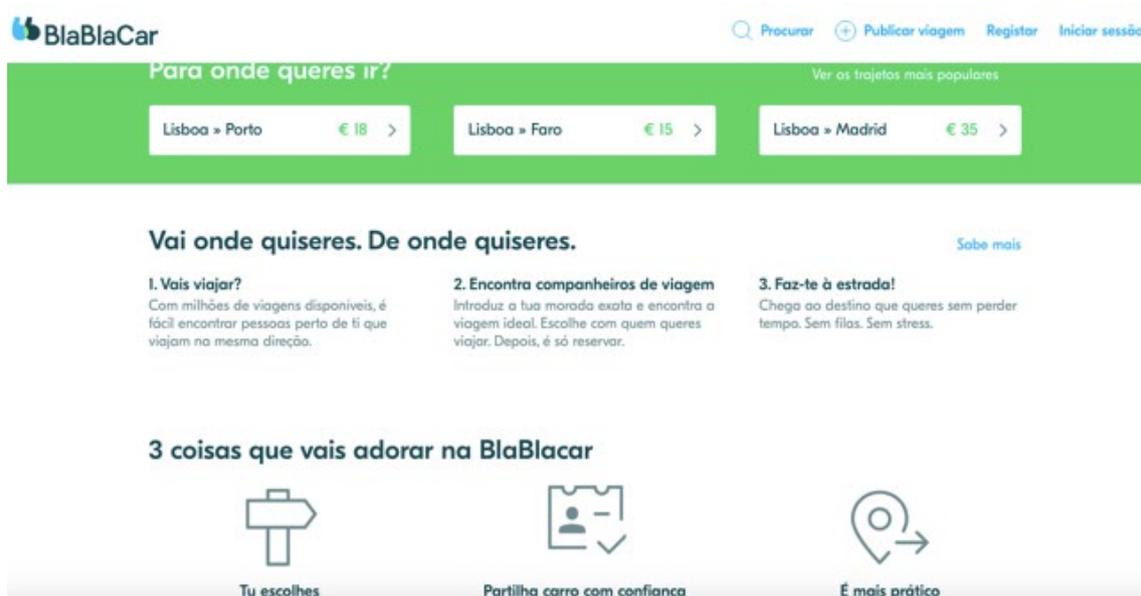
## Plataformas de venda peer-to-peer

A economia da partilha é a grande tendência dos negócios, assente no princípio participativo dos utilizadores na internet. Assim, foram surgindo plataformas nas quais

os indivíduos partilham recursos e experiências de consumo, podendo transacionar entre si bens e serviços em regime colaborativo, geralmente de forma pontual, sem que para isso tenham de estar formalmente constituídos como empresas. O *Ebay* foi precursor deste modelo de venda C2C, sendo também exemplos de *e-marketplaces peer-to-peer* a plataforma de *carpooling* *BlaBlaCar*, o *OLX* para venda de produtos em segunda mão, a *Uber* para aluguer de transporte privado com motorista (ver Figura 5, Figura 6 e Figura 7, respetivamente), ou o *Airbnb* (Figura 11), de

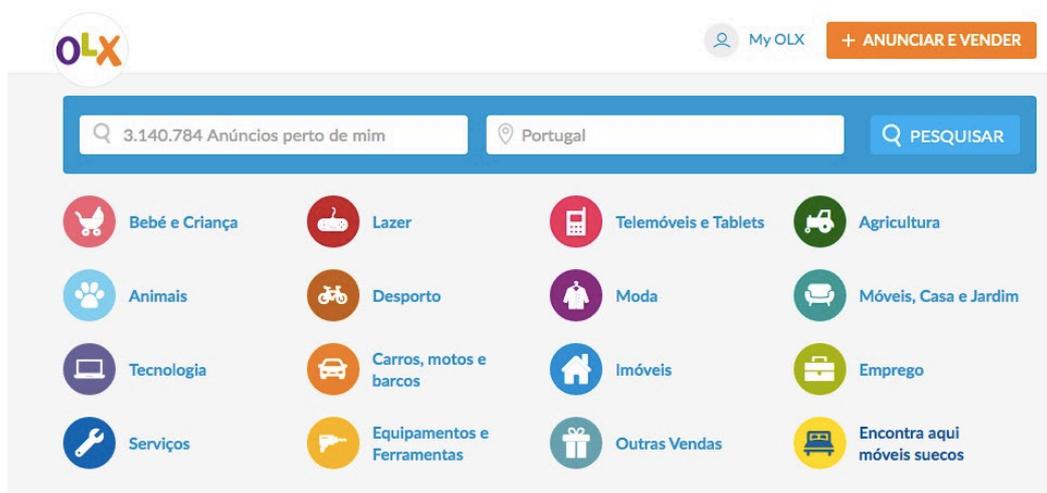
partilha de alojamento, entre muitas outras plataformas que assentam no aluguer e/ou venda direta de bens e serviços e que, assim, permitem o acesso temporário a recursos por meio colaborativo (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016, Huang & Benyoucef, 2013). O conceito de *e-marketplace* torna-se assim mais robusto quanto à ideia de diversidade de fornecedores numa só plataforma, a partir do momento em que adicionamos o pressuposto de que qualquer pessoa pode ser um fornecedor de um bem ou serviço, mesmo que, ao mesmo tempo e na mesma plataforma, seja também cliente.

Figura 5. *e-Marketplace* colaborativo de *carpooling*- *BlaBlaCar*



Fonte: <https://www.blablacar.pt/>

Figura 6. *e-Marketplace* colaborativo *OLX*



Fonte: <https://www.olx.pt>

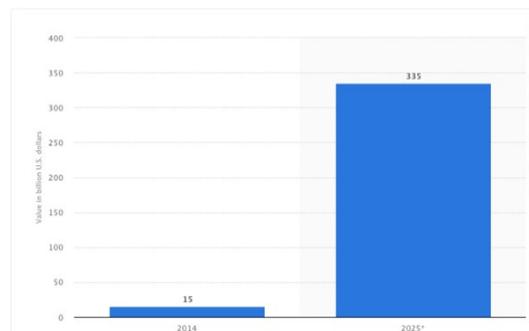
Figura 7. e-Marketplace colaborativo Uber



Fonte: [www.Uber.com/pt](http://www.Uber.com/pt)

O conceito de *e-marketplace* ganhou maior dimensão e importância com a tendência de compra e venda colaborativa em plataformas *peer-to-peer*. A economia da partilha é cada vez mais significativa em termos de valor. A Figura 8 mostra uma previsão de crescimento do valor da economia da partilha em todo o mundo, de 15 mil milhões de dólares em 2014 para 325 mil milhões de dólares em 2025 (Statista, 2019), contribuindo para isso um crescimento exponencial de *hosts* e *guests* inscritos no *Airbnb*, bem como de utilizadores e prestadores de serviços na *Uber* e *Uber Eats*, assim como na *Glovo*. Por isso, quando popularmente nos referimos à “uberização” da sociedade, pelo aparecimento de *e-marketplaces* colaborativos para vários setores, sejam de serviços ou troca de produtos em segunda mão, de alojamento ou experiências, estamos a sublinhar o fenómeno dos *e-marketplaces* C2C ou P2P.

Figura 8. Valor previsto em dólares da economia da partilha, em todo o mundo, em 2014 e 2025



Fonte:

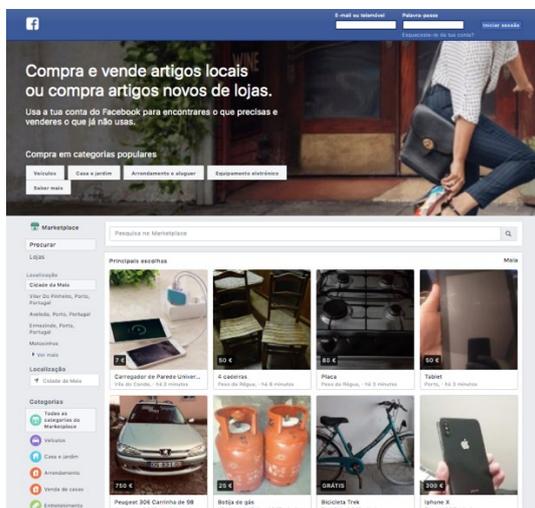
<https://www.statista.com/statistics/830986/value-of-the-global-sharing-economy/> (Statista, 2019)

Contudo, é importante realçar que o crescimento deste modelo colaborativo está relacionado com os baixos custos de operação para os fornecedores e, conseqüentemente, baixos preços para o consumidor. A consolidação da economia da partilha e dos *e-marketplaces* colaborativos conduzirão a um conjunto de normas regulamentares às quais estas transações vão

estando isentas, por enquanto, por ser um modelo económico recente e não previsto na legislação. Prevê-se, por isso, que com a inclusão de taxas associadas às transações, assim como licenciamentos obrigatórios, possamos assistir num futuro próximo a um aumento de preços, pelos custos associados, embora não se estime que o conceito do modelo de negócio por *e-marketplaces* seja posto em causa, já que apresenta um conjunto de vantagens ao cliente, designadamente a ubiquidade de acesso, facilidade e conveniência de compra.

Também no campo do *social commerce*, com o comércio eletrónico desenvolvido nas redes sociais, intensificaram-se as transações entre consumidores, como por exemplo no *marketplace* do Facebook (ver Figura 9). O conceito de *marketplace* por *social commerce* assenta em princípios de proximidade entre vendedores e compradores, sendo particularmente usado para negócios locais e informais.

Figura 9. Marketplace do Facebook



Fonte: <https://pt-pt.facebook.com/marketplace>

O fenómeno dos *e-marketplaces* tem vindo a tornar cada vez mais ténue a diferença entre modelos B2C e C2C. A facilidade de acesso aos *e-marketplaces* por qualquer indivíduo, para se tornar um fornecedor de recursos neste tipo de plataformas, fez com que *e-marketplaces* inicialmente pensados para seguirem o

modelo B2C, passassem a integrar oferta em regime C2C. É disto exemplo a *Amazon*, que inicialmente era uma plataforma de venda de livros que tinha como vantagem a distribuição para todo o mundo. O facto de, a dado momento, permitir a impressão à unidade, abriu portas a que qualquer pessoa pudesse disponibilizar a sua própria produção literária e anunciá-la no *e-marketplace*, com potencial de se tornar num famoso autor de livros sem que para isso tivesse, de antemão, um contrato com uma editora. Um caso paradigmático deste fenómeno é o sucesso do livro *As Cinquenta Sombras de Grey*. A autora não tinha qualquer contrato editorial, disponibilizou na *Amazon* o livro que escreveu e a avaliação de quem comprou e leu fez o sucesso da obra, pelo sistema de avaliação de produto característico da *Amazon*, em estrelas, e pelos comentários deixados. A indexação dos produtos na plataforma em função das avaliações dos consumidores dita, assim, o sucesso do fornecedor.

Outro exemplo de coexistência entre o B2C e o C2C é o *Booking.com*, que começou por ser um *e-marketplace* de hotéis para viajantes, e que agora integra também apartamentos alugados por particulares, tendo inclusivamente uma funcionalidade de incentivo ao registo de alojamentos de particulares (ver Figura 10).

Figura 10. Angariação de fornecedores C2C



Fonte: [www.booking.com](http://www.booking.com)

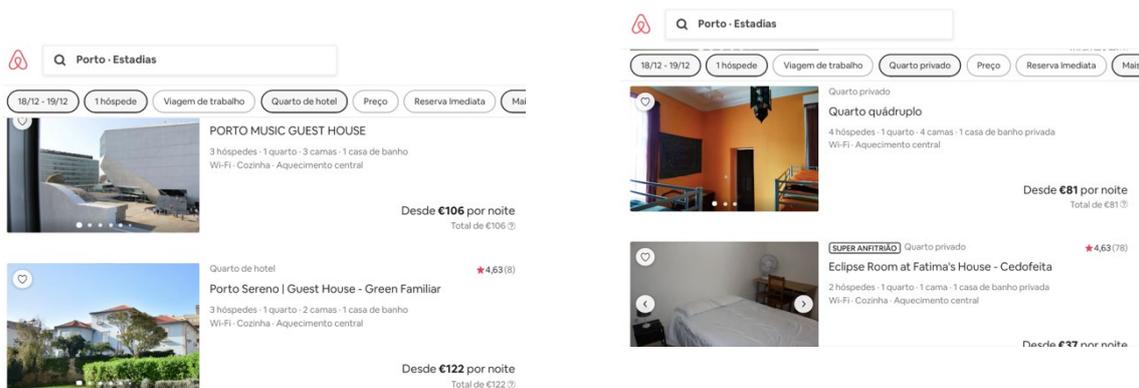
O *Booking* é, aliás, um exemplo de sucesso do conceito de *e-marketplace*, em que o volume de fornecedores presentes na plataforma incrementou o tráfego e popularidade do *website*, o que teve consequências no aumento da variedade de categorias de serviço. Além de alojamento, o

*Booking* passou a integrar serviços de aluguer de carro, *transfers*, ou compra de experiências turísticas. Por outro lado, temos exemplos de *e-marketplaces* que foram pensados para se inserirem no modelo colaborativo C2C e, pelo seu sucesso e popularidade de tráfego, atraíram também empresas formais do setor. São disso exemplo o *Standvirtual* ou o *Imovirtual*, que começaram por ser *e-marketplaces* para publicação de anúncios particulares de venda de carros e casa, respetivamente, importando o conceito dos classificados dos jornais para o digital, mas rapidamente começaram a incluir ofertas de *stands* de automóveis e

agências imobiliárias. Um outro exemplo deste fenómeno é o *Airbnb*, inicialmente com um ADN de oferta de quartos ou casas para alojamento local de curta duração, em regime de partilha, e que hoje em dia integra muitas ofertas de estabelecimentos *bed&breakfast*, *hostels* e até mesmo hotéis (ver Figura 11).

Em suma, o volume de fornecedores disponíveis, quer sejam empresas ou outros consumidores que têm recursos para partilhar, bem como o desenvolvimento do sortido de produtos, contribuem para um maior sucesso de tráfego e volume de vendas dos *e-marketplaces*.

Figura 11. Co-existência do B2C e C2C no *Airbnb*



Fonte: [www.airbnb.pt](http://www.airbnb.pt)

## 2.2. O comportamento do consumidor nos *e-marketplaces*

Existem vários motivos que levam os consumidores a optar pelos canais de compra digital em vez da loja física, sendo os principais motivos a conveniência e a otimização do tempo. Mas existem também outros motivos que conduzem a que os consumidores optem pelas compras *online*, como a procura pelo menor preço e o facto dos consumidores nem sempre quererem demonstrar publicamente quanto dinheiro querem ou podem gastar (Noble *et al.*, 2006). De facto, os consumidores valorizam muito, na pesquisa *online*, a comparação de preços entre diferentes fornecedores que vendem o mesmo produto. Esta é uma das principais

razões de atração aos *e-marketplaces*. Nestas plataformas, o consumidor conhece vários fornecedores que vendem o mesmo produto, procedendo à escolha não somente com base no preço, mas também no volume e tipo de *reviews* publicados pelos outros consumidores (Jaikumar, 2019).

O hábito de pesquisa e de compra de uma variedade de produtos numa mesma plataforma torna esse *e-marketplace* num local familiar, transmitindo a confiança e a perceção de que qualquer produto de que se necessita, a qualquer momento, está somente à distância de um clique. A

familiaridade com os *e-marketplaces* gera boas experiências de usabilidade *online*, o que se reflete em elevado tráfego para estas plataformas. Mesmos os *e-marketplaces* mais especializados conseguem este fenómeno de popularidade, pela profundidade do seu sortido e diversidade de fornecedores. Por isso, o consumidor sabe que, por exemplo quando vai fazer uma viagem, encontra tudo o que precisa de reservar em determinado *e-marketplace* de viagens da sua preferência, já conhecendo o seu modo de funcionamento. Isto reduz a sensação de insegurança tradicionalmente associada às compras *online* e dá ao utilizador mais confiança nos processos, gerando fidelização. Por exemplo, os comparadores de preço como o *Trivago* geram muitas vezes desconforto na conversão da reserva do hotel, porque o utilizador não sente familiaridade com o *site* de destino que oferece a opção mais económica, pelo que, por vezes, em vez da recomendação do comparador de preço *Trivago*, o utilizador prefere efetuar a reserva no *e-marketplace* de alojamento com o qual está mais familiarizado, mesmo que a um preço mais alto, pois até possui vantagens de fidelização, com pontos acumulados convertíveis em descontos, como é o caso, por exemplo, do *Booking*.

Além da diversidade de escolha e da confiança no *e-marketplace*, a possibilidade de poupança de tempo na pesquisa é altamente valorizada, pelo que utilizador evita a procura exaustiva de produtos em diferentes *sites* de *e-commerce*, fazendo a comparação numa só plataforma. A possibilidade de compra em *e-marketplace* ganha vantagem aos simples comparadores de preços pelo facto de não ter de se fazer novos registos em *websites* desconhecidos, para efeito de processamento de transações. Os *e-marketplaces* mais populares e com mais tráfego tendem a ser mais profissionais do que as lojas de *e-commerce* dos retalhistas, oferecendo maior velocidade, acessibilidade, facilidade de utilização, conveniência e possibilidade/facilidade de cancelamento da encomenda do produto (Ghiasi, Brojeny & Gholamian, 2018).

As vantagens que os *e-marketplaces* apresentam face a simples lojas de *e-commerce*, as quais têm vindo a ser enunciadas ao longo deste *e-book*, conduzem a um comportamento por parte do consumidor de preferência e fidelização nestas plataformas. Neste sentido, o consumidor usa os *e-marketplaces* tanto em *desktop* como em dispositivos *mobile*, com sistema de reconhecimento de localização para identificação de ofertas relevantes em função da proximidade geográfica, e faz reservas ou compras com recurso a sistemas de pagamento seguros como o *PayPal*, o multibanco ou o *MB Way*, valorizando a rapidez de entrega e a possibilidade de devolução com reembolso. Alguns *e-marketplaces* estão a criar os seus próprios sistemas de pagamento, como é o caso do *Amazon Pay* ou do *Alipay*, que têm como vantagem proceder ao pagamento nestes *e-marketplaces* de forma rápida e segura, com apenas um clique, após o registo dos dados, assim como a sua utilização noutros *websites* que possuam este sistema de pagamento (tal como acontece com o *PayPal*), podendo assim controlar e minimizar o número de plataformas onde constam informações bancárias. Além da sofisticação ao nível dos sistemas de pagamento, cada vez mais a pesquisa nos *e-marketplaces* poderá integrar sistemas de inteligência artificial, como a *Alexa*, a *Siri*, ou o *Google Home*, automatizando o processo de compra, assunto que será explorado posteriormente neste *e-book*, e que responde a novos hábitos de consumo digital, em que muitas tarefas são executadas por assistentes virtuais com reconhecimento de voz.

Além disso, numa ótica de cocriação de valor, e sem esperar nada em troca, o consumidor tem geralmente a atitude colaborativa de fazer uma avaliação da sua experiência de compra para, por um lado, dar *feedback* ao fornecedor e fomentar a melhoria contínua do serviço (integrado no conceito de *user generated content*) e, por outro lado, para que o seu testemunho consista numa mais-valia para a decisão de outros consumidores. Aliás, a análise das pontuações e comentários dos bens e serviços nos *e-marketplaces* é cada vez mais

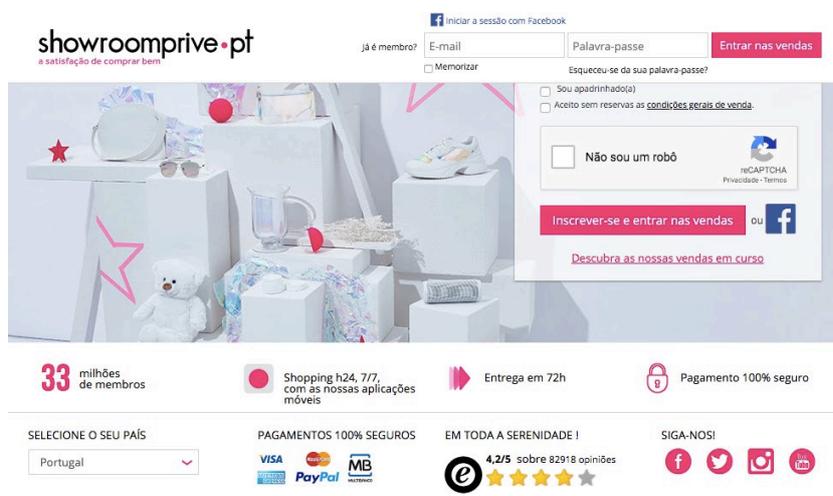
determinante no processo de decisão de compra. Como os produtos podem ser ordenados nos *e-marketplaces* em função das pontuações, os *ratings* de avaliação têm implicações diretas no preço que, também em função disso, estão em constante dinamismo. Em todo o caso, a percepção por parte do consumidor de que muitas dessas avaliações podem corresponder a *reviews incentivados*, com oferta, por exemplo, de um pagamento, desconto ou amostras de produtos (Kim, Naylor, Sivadas & Sugumaran, 2015), consciencializa o poder de influência dos pares (Pongjit & Beise-Zee, 2015), embora sejam igualmente considerados no processo de avaliação dos produtos, desde que sejam credíveis (Kudeshia & Kumar, 2017).

Atendendo a todos os pontos referidos ao longo desta secção sobre o comportamento do consumidor nos *e-marketplaces* e aspetos relevantes na sua experiência de compra

nestas plataformas, a Figura 12 mostra vários elementos de sofisticação de um *e-marketplace* geralmente valorizados pelos utilizadores:

- a popularidade da plataforma pelo número de membros registados, que gera confiança de compra;
- a diversidade de países em que opera, garantindo ao mesmo tempo proximidade de distribuição e relacionamento com o cliente;
- a existência de uma versão *mobile*, em *app*;
- a diversidade de sistemas de pagamento com menção à segurança;
- a rapidez na entrega, apoio ao cliente e devolução;
- a avaliação positiva por outros consumidores num sistema de *rating* de serviço;
- a presença em redes sociais.

Figura 12. Elementos de percepção de confiança em *e-marketplace*



Fonte: <https://www.showroomprive.pt/>

O consumidor é altamente influenciado pelas percepções sobre a imagem do vendedor *online*, pelo que a percepção de uma plataforma mais sofisticada acaba por ter efeitos na intenção de compra. Em concreto, uma atitude positiva em relação à plataforma digital pode ser alcançada com esforços ao nível do *design*, usabilidade, facilidade de pesquisa e variedade de escolha, assim como com a possibilidade de interação com outros utilizadores e inovação no processo de

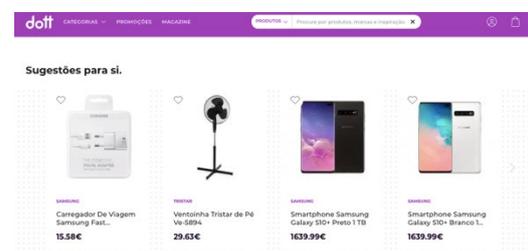
atendimento ao cliente (Ghiasi et al., 2018). Por exemplo, há já vários *e-marketplaces* que têm disponíveis sistemas de assistência à compra robotizados, por meio de *chatbots*, quer no pré-venda como no pós-venda (Araújo & Casais, 2020), o que gera confiança e satisfação. Um exemplo é o *Amazon Assistant*, do qual se fará menção no último capítulo deste *e-book*.

A apresentação de produtos complementares vendidos segundo as técnicas de *crossselling* (Qiu, Lin & Li, 2015) é um importante elemento de sofisticação dos *e-marketplaces*. Tal pode acontecer com a apresentação de produtos complementares aos que foram selecionados para compra, quer seja no próprio *website* ou em meios digitais de contacto, como o *email*. A relevância na comunicação é um requisito essencial, num ambiente em que todas as marcas comunicam pela via digital e o consumidor sente que os seus meios de contacto são, muitas vezes, usados para comunicação massificada e de forma intrusiva, perdendo-se assim afinidade do cliente com as marcas. Neste sentido, a tentativa de venda de uma experiência para a visita a um museu em Londres, por exemplo, conseguirá muito mais conversão através de um contacto no momento em que alguém está de visita a essa cidade, nos dias da estadia adquirida pelo mesmo *e-marketplace*. Tal se sucede, igualmente, para a venda de *transfers* ou aluguer de carro. Uma outra técnica que pode ser otimizada em *e-marketplaces* é o *remarketing*. Esta técnica, é muito usada para relembrar produtos em carrinho abandonado, através do envio de *email* com a indicação de que o produto ficou esquecido, podendo, se não convertida a venda, ser comunicada inclusivamente uma alteração de preço (superior para mostrar que o *stock* está a esgotar, ou inferior para promover a conversão com desconto associado). O *remarketing* pode também ser feito com a figuração do produto visto em *banners* publicitários noutros *websites* visitados, com ligação para a conversão da venda (Arya, Sethi & Paul, 2019).

A Figura 13 e a Figura 14 mostram exemplos de sugestão de produtos num *e-marketplace*, em função do perfil do utilizador e da popularidade de produtos, respetivamente. Estas plataformas conseguem integrar sistemas de *machine learning* que permitem uma abordagem personalizada e orientada em função da experiência anterior do consumidor e dos padrões de consumo dos perfis de outros utilizadores com experiência de compra similar. Por isso, é comum ver-se a sugestão

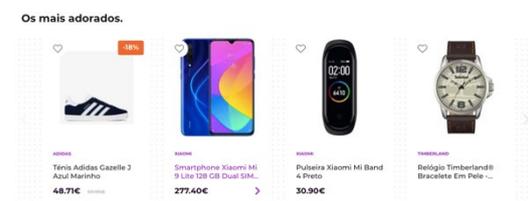
de produtos em função das compras que outros fizeram. Os algoritmos de automação de marketing conseguem assim ir aprendendo com a experiência do utilizador, criando perfis de segmentos de mercado em função do seu real comportamento de compra. Este tipo de personalização oferece ao utilizador uma experiência com vantagem competitiva face a outras plataformas mais massificadas e permite uma otimização da receita com melhores resultados de satisfação do cliente.

Figura 13. Personalização do *Layout* de *e-marketplace*



Fonte: [www.dott.pt](http://www.dott.pt)

Figura 14. Recomendação de produtos em *e-marketplace*

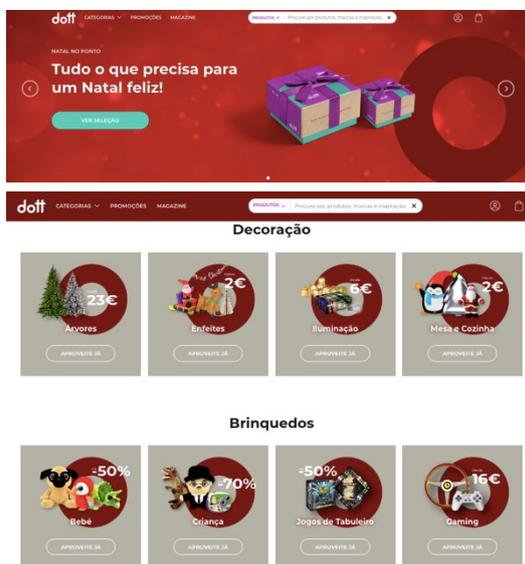


Fonte: [www.dott.pt](http://www.dott.pt)

Além disso, os *e-marketplaces* dão aos consumidores várias vantagens ao nível do preço. Por um lado, descontos pela intensidade de compra – o que pode tornar-se uma *mais-valia*, tratando-se de plataformas multicategoria – ou pela integração em programas de retenção de cliente, por meio de sistemas de pontos que se transformam em descontos ou prémios. Por outro lado, o consumidor valoriza a possibilidade de compra de cabazes de produtos, que fazem recurso a técnicas de *price bundling*. Podem ser criadas áreas temáticas, com produtos específicos alusivos a épocas festivas, em que a diversidade de

produtos e fornecedores se torna capaz de atrair clientes (ver Figura 15).

Figura 15. Oferta temática em *e-marketplace*



Fonte: [www.dott.pt](http://www.dott.pt)

Ainda na ótica da disponibilização de uma experiência de compra com valor acrescentado em *e-marketplace*, a *dott.pt* lançou, por exemplo, a funcionalidade de *wishlist*, uma lista de presentes que se pode criar e partilhar com amigos e familiares na

época de natal e em ocasiões especiais como casamento, nascimento ou aniversário, e que se assemelha às tradicionais listas de presentes desejados que se fazem, em particular, nas lojas de departamento e que constituem uma grande vantagem competitiva. A *dott* tem disponível a funcionalidade de listas de compras para oferta (Figura 16), à semelhança do que é feito nas lojas de departamento, de que é exemplo o *El Corte Inglés* (Boulhosa & Casais, 2019), e assim tira vantagem do facto de ter multicategorias de produto para poder disponibilizar esta funcionalidade.

Em resumo, os *e-marketplaces* desenvolvem estratégias de marketing paralelas às que são feitas tradicionalmente no retalho, mas adaptadas às características específicas do consumidor digital, e que estão relacionadas com o imediato, a percepção de segurança, credibilidade e transparência, a partilha com a comunidade nas redes sociais, a influência dos outros no processo de compra, sejam pessoas conectadas em rede, celebridades ou meramente estranhos que fazem avaliações de produtos e experiências de consumo. É ainda uma preocupação constante o cuidado no atendimento ao cliente e a eficiência do serviço.

Figura 16. *Wishlist* em *e-marketplace*



Fonte: [www.dott.pt](http://www.dott.pt)

## 2.3. O potencial dos *e-marketplaces* para as empresas

Este *e-book* faz uma reflexão sobre o potencial de vendas nos *e-marketplaces*, devido ao facto das funcionalidades deste tipo de plataformas serem cada vez mais valorizadas pelo consumidor, pela conveniência e segurança. É importante, por isso, refletir sobre as vantagens dos *e-marketplaces* para o negócio das empresas e equacionar o seu potencial para as marcas que querem expandir a sua atuação no mercado, atingindo por essa via o mercado digital, ou expandindo o seu alcance para mercados internacionais, com menor esforço do que pela via exclusiva da loja *online* própria.

Contudo, há também desvantagens para as empresas que têm de ser consideradas. Essas desvantagens são apresentadas neste *e-book* como desafios a serem ultrapassados, pois não podem constituir barreiras à apresentação ao mercado nos meios em que esse mercado se concentra. Se a empresa identificar que o seu mercado alvo considera e efetua as suas compras em *e-marketplaces*, os fornecedores deverão, pois, ir ao encontro desse mercado, estando presentes nos meios em que ele se concentra. A perceção das desvantagens que são identificadas nesta secção podem eventualmente conduzir a estratégias alternativas de desvio do mercado para os canais próprios dos fornecedores, desde que o valor da marca tenha a capacidade de gerir esse desvio de tráfego, de forma cuidada e gradual, o que nem sempre é tarefa fácil, estando ao alcance, apenas, das marcas com maior notoriedade e reputação.

- **Vantagens**

Quando se identifica que a marca pode apresentar uma proposta de valor para o consumidor, identifica-se potencial para as empresas gerarem valor financeiro, ao obterem vantagem competitiva face à concorrência. Se a presença de marcas e

produtos nos *e-marketplaces* gera valor para o consumidor, na sua maior possibilidade de escolha e conveniência de compra, então deverá ser equacionado o investimento de contratualização com *e-marketplaces* para distribuição através destas plataformas.

A confiança, a transparência sobre os processos, a perceção de segurança, a variedade de oferta e capacidade de comparação de produtos e preços são, como tem vindo a ser sublinhado, aspetos que geram no consumidor preferência pela compra em *e-marketplaces* e fidelização a um conjunto de plataformas deste tipo, generalistas ou especializadas. Assim, e seguindo a máxima de que as empresas têm de estar onde se concentram os potenciais consumidores, a venda através de *e-marketplaces* permite às empresas obterem mais notoriedade, o que é particularmente importante para os fornecedores que têm dificuldade em atrair tráfego para a sua própria loja *online*. De facto, no que diz respeito à venda *online*, a distribuição em *e-marketplaces* diminui os constrangimentos derivados da falta de reconhecimento da marca no mercado pela via de *outbound marketing*, ou por ineficiência das técnicas de marketing digital que ativem a atração de estranhos para o *website* (*inbound marketing*). Neste sentido, uma das grandes mais valias da presença em *e-marketplaces* é o acesso ao mercado e conseqüente notoriedade. Se os clientes procuram e compram os bens e serviços de que necessitam nos *e-marketplaces*, então os fornecedores que não se apresentam nestas plataformas, para todos os efeitos, não existem para o consumidor. Considere-se, por exemplo, o fenómeno do *e-marketplace Booking.pt*. Se esta é a plataforma considerada por uma grande parte dos potenciais clientes que procuram alojamento em hotel, um fornecedor de serviços de hotelaria que não esteja presente neste *e-marketplace*, por melhor qualidade que tenha

e por melhor que seja o seu sistema de reservas no *website* próprio, não será sequer considerado no processo de compra, porque o consumidor desconhece a sua existência.

Os *e-marketplaces* oferecem às empresas a oportunidade de chegarem diretamente aos seus clientes potenciais, constituindo um trampolim para o aumento da escala do negócio – a nível nacional, se estivermos a falar de uma empresa local, ou até mesmo para a internacionalização. Este trampolim consiste tanto na facilidade de alcance de comunicação com o mercado, como na facilidade de distribuição, que pode ser garantida pelos *e-marketplaces* mediante contratualização. Como gozam de economias de escala para vários produtos, de vários fornecedores, é possível chegar com menos custos a áreas geográficas em que a empresa não tem capacidade de distribuição logística de forma isolada.

É então fundamental identificar, na área de atuação da empresa, a existência de *e-marketplaces* especializados ou generalistas com grande tráfego e que sejam visitados quase recorrentemente pelos potenciais consumidores e que constituem o mercado-alvo da empresa. Apesar das comissões cobradas por essas plataformas, um constrangimento que será abordado mais à frente, a venda por *e-marketplace* pode ser indispensável para a efetivação de vendas *online*, quando o utilizador está fidelizado à compra nestas plataformas, pela segurança percebida e sistema de retenção aplicado. Por outro lado, a figuração nos *e-marketplaces*, mesmo sem venda, pode também ser determinante para a atração de tráfego para o *website* próprio, quando os potenciais clientes procuram saber mais sobre a marca. Além da simples notoriedade, a presença nos *e-marketplaces* com *link* para o *website* da empresa pode ser uma forma de atração de tráfego, funcionando assim como técnica de *inbound marketing*, ou seja, de atração de potenciais clientes estranhos à marca pela presença em *websites* com tráfego relevante. Quando a falta de tráfego no *website* próprio da marca compromete a sua otimização nos motores de busca, ou seja, compromete o SEO, a atração através de

*e-marketplaces* pode permitir aumentar esse tráfego e otimizar a indexação.

Além de notoriedade, os *e-marketplaces* podem dar aos fornecedores boa reputação, porque o sistema de comparação de preços permite comunicar a vantagem de preço do fornecedor comparativamente a outros. Apesar deste aspeto poder ser visto como uma desvantagem, o que será mais à frente desenvolvido também, a comunicação de vantagem competitiva pelo preço, quando é esse o caso, assume particular relevância nos *e-marketplaces* que, pela sua definição, acabam por ser websites comparativos de vários fornecedores.

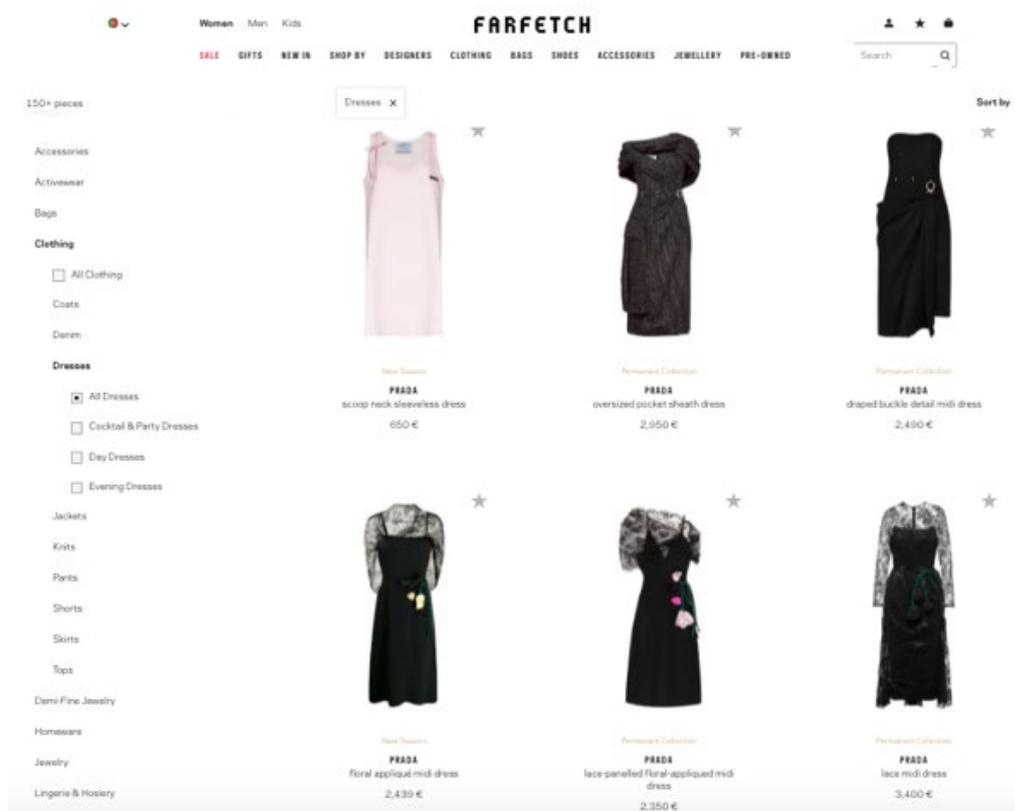
Por outro lado, as fichas de produto que podem ser criadas nestas plataformas de uma forma comparativa entre marcas pelo utilizador, permitem destacar os aspetos diferenciadores de cada marca. O sistema de *rating* dos clientes permitem destacar a qualidade dos produtos de forma credível e com forte influência no comportamento de compra, como tem vindo a ser sublinhado. Os aspetos mencionados têm vindo a ser estudados e validados na literatura científica de marketing, constituindo a base explicativa de sucesso do fenómeno dos *e-marketplaces*, tanto para o consumidor como para as empresas (Li, Fanf, Lim & Wang, 2019).

De notar que, independentemente da reputação e até mesmo da notoriedade, algumas marcas necessitam de estar presentes em *e-marketplaces* tão somente para afirmarem e reforçarem o seu posicionamento. No caso das marcas de luxo, em que o paradoxo de princípios de exclusividade e ubiquidade do digital se confrontam, a presença em *e-marketplaces* que reforçam o posicionamento do luxo é essencial. A investigação nesta área tem já vindo a concluir que mesmo as marcas de luxo necessitam de se adaptar aos meios digitais, já que o seu consumidor alvo compra cada vez mais *online* (Balasyan & Casais, 2018). São várias as marcas de luxo que têm o seu próprio site de *e-commerce*, tendo-se também neste domínio evoluído para o fenómeno de *e-marketplaces*. Um exemplo paradigmático deste fenómeno de investimento das marcas de luxo na

comunicação digital, em particular na *venda online*, é a *Farfetch.com*, um *e-marketplace* focalizado em artigos de moda de luxo. Esta plataforma vende peças exclusivas, em que a comparação de preço é menos relevante, mas em que o *e-marketplace* tem como finalidade garantir o acesso a peças singulares e disponíveis em lojas localizadas em pontos únicos do globo. Sem perder a exclusividade,

o *e-marketplace* tem, neste caso, a função de democratização do acesso geográfico ao luxo, mantendo a restrição e a exclusividade de acesso através do preço. De ressaltar que, mesmo as marcas com melhor reputação do mercado, ativam o seu posicionamento pelo facto de estarem disponíveis para compra nesta plataforma (ver Figura 17, com o exemplo da venda de artigos da marca *Prada*).

Figura 17. Marca Prada vendida no *e-marketplace* Farfetch.com



Fonte: [www.farfetch.com](http://www.farfetch.com)

Este exemplo da *Farfetch.com* reforça a ideia de que os *e-marketplaces* têm de trabalhar ativamente num posicionamento de marketing que os distinga das demais plataformas, para que assim possam atrair os fornecedores mais relevantes, concretizando os proveitos financeiros do seu modelo de negócio. Note-se que, neste caso, mesmo que não necessitando da atração de tráfego digital para o sucesso da marca de moda de luxo *Prada*, a eventual ausência de marcas de luxo num *e-marketplace* que afirma esse posicionamento poderia até desvalorizar a marca – ser uma marca de luxo e não estar

presente num *marketplace* onde se concentram este tipo de marcas é fazer cair a marca no esquecimento dos consumidores de luxo que frequentam a plataforma.

O estabelecimento de um *e-marketplace* requer um grande investimento em desenvolvimento e manutenção de sistemas tecnológicos, assim como de sistema de processos logísticos de distribuição. Contudo, uma vez implementados esses investimentos, a otimização dos serviços para um conjunto alargado de marcas reduz os custos marginais da coordenação

organizacional interna, lidando com grandes volumes de transação de mercado. Naturalmente que as empresas, ao integrarem o fornecimento de bens e serviços aos clientes através de *e-marketplaces*, acedem a um nível de qualidade de serviço prestado e percebido pelo cliente que nem sempre seria possível ao nível da ação isolada por *e-commerce*. Para além disso, as empresas acedem a um sistema de redução de custos de comunicação e de distribuição logística, que ficam otimizados pelo facto do *e-marketplace* trabalhar com economias de escala. Para muitas empresas, enviar uma unidade de produto para os Estados Unidos da América, por exemplo, considerando os custos da eventual devolução, pode tornar-se inviável economicamente. No entanto, através da distribuição por *e-marketplace*, o custo de envio é consideravelmente mais baixo, atendendo a que estas plataformas fazem entregas massificadas nesta zona geográfica, para outros produtos de outros fornecedores, garantem toda a logística envolvida e gerem de forma otimizada as reclamações, pedidos de devolução e pagamentos. Em suma, a otimização das economias de escala e a maior notoriedade constituem as principais vantagens de comercialização em *e-marketplaces*.

- **Desvantagens/desafios**

Apesar das vantagens de venda através de *e-marketplaces*, ao nível da notoriedade, alcance e reputação, estas plataformas tornam os negócios mais competitivos. De facto, são por inerência *websites* comparativos que expõem as empresas de forma ordenada por preço ou outras características de produto, o que permite fazer *rankings* de opções para o consumidor. Como já atrás referido, tal facto pode constituir uma vantagem, se a marca for competitiva, mas pode por seu turno tornar-se uma desvantagem, ao expor a ausência de competitividade. Sendo que, por vezes, a ausência de informação de alternativas mais vantajosas é um elemento importante da economia, o fenómeno dos *e-marketplaces* e o acesso do consumidor à informação comparativa, com facilidade de compra

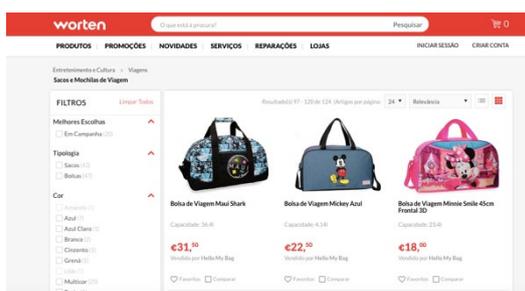
segura e confortável a fornecedores de todo o mundo, vem exigir dos agentes económicos uma ação competitiva centrada na criação de valor, para assim melhorarem os seus resultados de vendas. A exposição do preço é, aliás, um argumento muitas vezes dado pelos agentes económicos para se tornarem renitentes à presença em *e-marketplaces*. O facto de o consumidor comparar facilmente os preços e perceber que determinado fornecedor não é o mais competitivo tem naturalmente danos na reputação. Em todo o caso, é importante reconhecer que se o consumidor compara a variedade da oferta, em termos de características de produto, preço ou condições de entrega e/ou devolução, por exemplo, os fornecedores que não integrarem estes sistemas tornam-se, como atrás foi dito, inexistentes para o consumidor. Assim, é fundamental uma atitude competitiva, de constante proposta de valor, que não tem necessariamente de ser pelo preço, mas pode e deve assentar em princípios de diferenciação relevante.

Por outro lado, podem as empresas ver um benefício na exposição transparente da proposta de valor de cada agente económico. É que não só o consumidor acede a informação comparativa, como também as empresas acedem a informação comparativa umas das outras, o que torna possível, com a maior facilidade de informação sobre a oferta dos concorrentes através destas mesmas plataformas, agir com estratégias de combate de forma imediata. Se isso pode ser uma vantagem para resposta competitiva, a exposição de preços à concorrência pode ser visto também, naturalmente, como uma desvantagem.

Assiste-se a uma desvalorização das marcas dos fornecedores face à marca do *e-marketplace*. Quando o valor da marca da plataforma obtém muita notoriedade e até boa reputação, como é o caso, por exemplo, da *Amazon*, que, com a sua aposta no atendimento ao cliente, política de devoluções e qualidade do serviço de entregas tem obtido um bom posicionamento no mercado, é frequente que o consumidor verbalize que comprou determinado produto na *Amazon*, desvalorizando o nome da

empresa que efetivamente forneceu o produto. Na verdade, para o consumidor torna-se mais relevante a referência à compra de um serviço *Uber*, independentemente do nome do prestador do serviço, a reserva de um hotel no *Booking*, ficando o nome do hotel para segundo plano, ou a reserva de um restaurante no *The Fork* ou no *Zomato* do que o nome do restaurante. O consumidor refere-se ainda à compra de um determinado produto no *AliExpress*, quase nunca mencionando o fornecedor do produto em causa. Em suma, a marca do fornecedor perde valor nos *e-marketplaces* e as marcas que tornaram as suas lojas de *e-commerce* em *e-marketplaces* ganham força no valor de marca, como é o caso da *Worten*, que para o consumidor passou, por exemplo, a vender mochilas e material de escritório, apesar desses produtos não fazerem parte do seu sortido e de serem distribuídos por outros fornecedores (ver Figura 18). Mesmo no caso destes *e-marketplaces* venderem produtos da concorrência, como foi já atrás evidenciado, a marca do *e-marketplace* ganha reputação, para além da comissão envolvida, pois o utilizador mencionará que comprou determinado produto no *e-marketplace* e não do retalhista de origem.

Figura 18. *E-marketplace* da *Worten*.pt

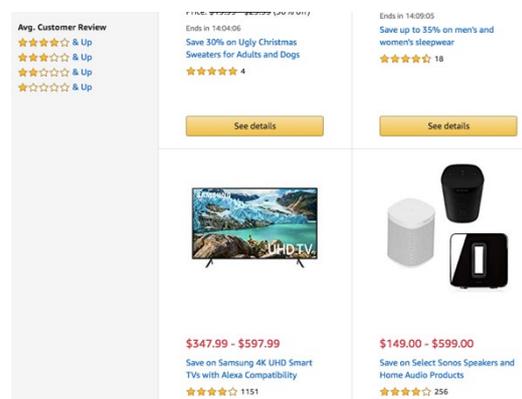


Fonte: [www.worten.pt](http://www.worten.pt)

Além disso, a reputação da marca está muito dependente das avaliações de produto por parte dos consumidores e a comparação com a concorrência é quantificada por uma pontuação numa determinada escala ou número de estrelas. Aliás, muitas plataformas permitem inclusivamente a ordenação dos resultados de pesquisa de produtos por pontuação dos outros utilizadores, ou estabelecem mesmo filtros em que podem

ficar só visíveis os produtos com melhores pontuações (ver Figura 19). Assim, o alcance da comunicação nos *e-marketplaces* está dependente da avaliação feita pelos consumidores, o que pode ser manipulado, por exemplo, por *reviews* incentivados ou pelos próprios concorrentes (Pongjit & Beise-Zee, 2015). Por isso, o risco de perda de reputação existe, já que o *rating* tem influência no preço e as avaliações negativas, ao estarem disponíveis de forma comparativa, acabam por ter mais visibilidade para os utilizadores. Deve gerir-se, sempre que possível, a retirada dos produtos com pior reputação nos *e-marketplaces*, de modo a não contagiar a reputação da marca e da empresa que os vende. Por outro lado, há *e-marketplaces* cujo sistema de avaliações está restrito aos consumidores que efetivamente compraram o produto. Quando isso é reconhecido pelo consumidor, pode a plataforma ganhar mais credibilidade, tornando-se esse aspeto num fator de preferência de tráfego e compra.

Figura 19. Ordenação de produtos em *e-marketplace* por pontuação média



Fonte: [www.amazon.es](http://www.amazon.es)

Por fim, uma outra desvantagem consiste na dependência dos fornecedores face aos *e-marketplaces* e no elevado sistema de comissões envolvido. De facto, quando estas plataformas se tornam a referência de compra em determinada área e visita obrigatória do consumidor no seu processo de decisão de compra, as comissões envolvidas, por transação, tendem a ser inflacionadas, porque o gestor da plataforma

percebe que obtém grande poder de negociação e que as marcas estão dispostas a pagar um valor alto de comissões para acederem aos mercados através destes intermediários. Essa prática é feita por alguns *e-marketplaces*, que criaram o fornecedor *premium* ou *pro*, e que, mediante o pagamento de uma taxa adicional, acede a mercados privilegiados ou a comunicação com maior exposição na plataforma. Ora, se o fornecedor não tem outros meios de chegar ao cliente, por exemplo pelos seus meios digitais próprios, e está totalmente dependente dos *e-marketplaces*, a médio e longo prazo o sistema de comissões pode tornar-se insustentável, adicionando a esse facto a regulamentação esperada que cobrará taxas pelas transações feitas por estas plataformas e que vão implicar inflação nos preços das comissões e nos preços imputados ao consumidor final.

Contudo, a redução da dependência dos *e-marketplaces* tem de ser feita de forma cuidada, salvaguardando que a presença nestas plataformas é sempre uma mais-valia. O que se pretende evidenciar é que, tanto quanto possível, a empresa deve garantir que não depende na totalidade do *e-marketplace* para a sobrevivência do negócio e deve procurar estratégias alternativas de atração de tráfego para a loja *online* própria, através de técnicas de marketing *inbound* e *outbound*. Esta é, aliás, uma recomendação estratégica transversal nos negócios. Quando um agente económico depende de poucos distribuidores, o seu poder negocial diminui, tornando-se num sistema de distribuição controlado por uma das partes. Um exemplo da tentativa de redução dessa dependência é o caso do grupo *Pestana*, o maior grupo hoteleiro em Portugal. Para diminuir a dependência do *e-marketplace Booking*, o grupo *Pestana* criou, no seu *website* institucional, uma central de reservas para todos os hotéis do grupo. Trabalha com ações de marketing digital *inbound*, com publicidade patrocinada nos motores de busca e redes sociais, marketing de conteúdo, SEO e ações *outbound*, através de parcerias com influenciadores, patrocínios e *product placement*. O objetivo do grupo *Pestana* é que a sua própria central de reservas se torne no

seu *marketplace* interno para todos os hotéis do grupo, em todo o mundo, de modo a que o volume de reservas feitas através do *Booking* perca expressão e a empresa diminua o volume de comissões a pagar. De qualquer modo, não deve ser estratégia da empresa sair totalmente do *e-marketplace*, considerando que o alcance da sua página de reservas é limitado ao nível do reconhecimento nacional e dos programas de fidelização dos clientes.

As desvantagens de dependência dos *e-marketplaces* são aqui apresentadas como desafios a ultrapassar, salientando-se acima de tudo as vantagens e mais-valias destas plataformas ao nível do alcance de mercado com pequenos investimentos, bem como de otimização de custos, por via da partilha de recursos entre uma multiplicidade de fornecedores que procuram a distribuição à escala global.

De notar que o fenómeno dos *e-marketplaces* constitui uma reintermediação dos negócios. Com a democratização da internet e o fácil acesso dos utilizadores a *websites* de todo o tipo de fornecedores, as tradicionais agências intermediárias de distribuição tiveram perdas muito significativas, sendo que muitas delas acabaram por fechar. Tal verificou-se em agências de viagem, *stands* de automóveis ou agências imobiliárias, que viram os seus clientes procurar diretamente alojamento e viagens nos *websites* dos hotéis e companhias aéreas, por exemplo. O fácil acesso à venda direta através do *e-commerce* obrigou os intermediários do **circuito de distribuição** a reinventarem-se, nomeadamente com disponibilização de oferta *online* e diferenciada, mostrando o benefício das economias de escala e do valor do retalho para a otimização de custos para o cliente. De facto, apesar do fácil acesso do consumidor aos *websites* dos produtores de bens e serviços, a quantidade de fornecedores existentes e dispersos em páginas na internet torna incomportável uma pesquisa intensiva de informação e avaliação de alternativas pelo consumidor final, sem a ajuda de um intermediário digital. Os *e-marketplaces* trazem para o *online* o

fenômeno da reintermediação e a importância da organização da informação, em função das características da oferta, do

preço, das condições de distribuição e da avaliação por outros consumidores.

## 2.4. Planeamento estratégico para venda em *e-marketplaces*

Ao longo deste capítulo, tem sido evidenciada a importância de distribuição através de *e-marketplaces*. Através de uma comunicação ampla em plataformas digitais com elevado tráfego, segurança e credibilidade, bem como do recurso a serviços logísticos e de distribuição eficientes nestas plataformas, é possível alargar a abrangência do mercado e obter rentabilidade financeira. Contudo, sendo uma ação estratégica de marketing, não se pode afirmar de forma cabal que a opção estratégica de distribuição por *e-marketplaces* é adequada para todas as empresas, nem qual o modelo de venda que permite obter uma melhor performance. É necessário, pois, em primeira instância, proceder a um diagnóstico da empresa, de modo a identificar o potencial estratégico da gestão da distribuição em *e-marketplaces*, determinar objetivos concretos e mensuráveis e delinear a estratégia mais adequada às condições identificadas e aos objetivos definidos.

Começa-se então por desenvolver um diagnóstico interno e externo, que conduzirá à análise do potencial estratégico e que pode ser organizado por uma análise SWOT – forças e fraquezas, ao nível interno; oportunidades e ameaças, ao nível externo. Esta análise deverá ser desenvolvida especificamente para a gestão da distribuição em *e-marketplaces*. Neste diagnóstico deverão ser considerados aspetos relacionados com as ações de marketing digital para comunicação dos canais de distribuição, bem como a análise concorrencial e de mercado a este nível, considerando nomeadamente os hábitos e preferências do consumidor-alvo.

### Ao nível interno:

1. Recursos e competências estratégicas para investimento em *e-marketplaces*;
2. Análise dos canais de distribuição em curso na marca, características de contrato vigentes e sistema de custos e proveitos;
3. Tráfego da loja *online*, se existente, e conversão de vendas, em número e valor;
4. Técnicas de marketing *inbound* para atração para a loja *online* – incluindo o seu ROI (*return on investment*);
5. Custos de distribuição logística da loja *online*, incluindo devoluções.

### Ao nível externo:

1. Canais de distribuição *online* da concorrência, assim como produtos, preços e avaliações em *e-marketplaces*;
2. Comportamento de compra digital do mercado-alvo;
3. Condições de distribuição em *e-marketplaces* e cobertura do mercado-alvo da empresa:
  - o Comissões, custos de investimento inicial e custos para acesso a serviços opcionais e/ou *premium*;
  - o Modo de funcionamento de utilização da plataforma, facilidade de monitorização das consultas de produto e conversão de vendas e notoriedade e reputação do *e-marketplace*;

- o Quantidade de tráfego, geografia e caracterização desse tráfego e alcance do mercado-alvo;
- o Processo e condições de distribuição;
- o Condições de devolução;
- o Apoio ao cliente;
- o Tipologia de pagamento disponível.

Em função do diagnóstico, é fundamental refletir sobre o potencial estratégico. Em particular, deve perceber-se qual o objetivo da marca ao entrar no *e-marketplace* e se os custos implicados no investimento permitem a atração de potenciais clientes com valor acrescentado.

Tomada a decisão ou não de entrada em *e-marketplaces* e escolhida(s) a(s) plataformas a integrar, é hora de determinar os objetivos de venda digital através destas plataformas. Esses objetivos devem ser mensuráveis e orientados para um limite temporal, de forma a ser avaliada a sua concretização. Exemplos de objetivos estratégicos de venda em *e-marketplaces* podem ser, por exemplo:

- Aumentar o volume de vendas provenientes de *e-marketplaces* em 15% num ano;
- Aumentar o número de clientes internacionais em 10% em 3 meses, a partir das vendas em *e-marketplaces*.

Depois de determinado(s) o(s) mercado(s)-alvo de distribuição por *e-marketplaces*, deve ser feita a seleção da estratégia, designadamente a escolha da(s) plataforma(s) – B2B ou B2C; generalistas ou especializadas; de nicho ou massificadas;

nacionais, internacionais ou mesmo locais. A escolha do(s) *e-marketplace(s)* deve ainda ter em conta a sua penetração geográfica e os interesses de alcance de distribuição da marca. Isto porque, no caso da internacionalização, pode ser necessário que a empresa tenha que fazer adaptação dos produtos para especificidades da procura em diferentes mercados, o que se deve refletir na disponibilização do sortido nas diferentes plataformas ou na sua disponibilidade geográfica de distribuição. A consolidação da estratégia deve ainda considerar a seleção do sortido de produtos, os preços a praticar e as ações de comunicação. O Capítulo 3 faz uma descrição dos principais *e-marketplaces* e das suas características, prestando auxílio na escolha da plataforma, em função do diagnóstico da empresa realizado e dos seus objetivos estratégicos. Nos capítulos seguintes dá-se nota de decisões estratégicas a tomar na gestão da distribuição em *e-marketplaces*, designadamente ao nível da seleção de produtos, de determinação de preços e opções de distribuição logística a fazer em cada plataforma, para cada produto e para cada mercado.

Todo o planeamento estratégico deve identificar indicadores de medida de performance, os designados KPIs, para que se possa avaliar o sucesso das opções tomadas e se possa otimizar a estratégia com ações de melhoria. Assim, qualquer plano estratégico de gestão de distribuição em *e-marketplaces* deverá considerar os indicadores a utilizar na medição da performance dos objetivos estabelecidos. Exemplos de KPIs podem ser a conversão de vendas dos produtos visualizados no *e-marketplace* ou o retorno de investimento em valor.

## Sumário

Este capítulo procurou desenvolver a compreensão conceptual do fenómeno dos *e-marketplaces*, ilustrando o comportamento do consumidor nestas plataformas e o potencial de venda para as empresas.

Salienta-se, assim, como principais vantagens:

- Alcance de mercado;
- Baixo investimento de entrada;

- Otimização de economias de escala;
- Acesso a plataformas sofisticadas em termos de usabilidade, SEO e tráfego, com sistemas de comunicação e fidelização do cliente;
- Garantia de credibilidade no processo de pagamento para o cliente;
- Acesso a processo logístico e de distribuição otimizado;
- Sistema de devoluções e apoio ao cliente facilitado.
- Exposição comparativa dos preços, a elevada competitividade com outros agentes económicos e exposição da oferta aos concorrentes;
- Sistema de comissões que pode ser agravado em função do grau de dependência da plataforma e/ou para aceder a melhor posição de acesso aos mercados ou de comunicação privilegiada.

Para uma estratégia de marketing digital nos *e-marketplaces*, deve identificar-se objetivos estratégicos para as diferentes fases do funil de conversão, planeando-se os meios e conteúdos adequados aos pontos de contacto com o consumidor (Kannan & Li, 2017) e monitorizando-se em tempo real os *Key Performance Indicators* (KPIs) para recolher *insights* acionáveis para a tomada de decisão (Järvinen & Karjaluo, 2015).

São, no entanto, identificadas algumas desvantagens ou riscos associados à dependência dos *e-marketplaces* para distribuição no mercado:

- Impacto dos *reviews* na reputação da marca e da empresa;

### Ideias-Chave

- As lojas de *e-commerce* de retalhistas estão cada vez mais a integrar a oferta de outros fornecedores, tornando-se *e-marketplaces* para atração de tráfego;
- Os comparadores de preços estão a integrar ou a evoluir para *e-marketplaces*;
- A diferença entre *e-marketplaces* B2C e B2B é cada vez mais ténue e, tanto empresas como utilizadores, tendem a partilhar o mesmo espaço nos *e-marketplaces*, competindo entre si;
- Os *e-marketplaces* oferecem, tanto aos clientes como aos fornecedores, um conjunto de vantagens, quer ao nível do alcance – dos fornecedores chegarem a mais clientes e dos clientes acederem a mais fornecedores e variedade de produtos –, como da sofisticação do ambiente da plataforma, do processo de venda digital, dinamização do preço, personalização da comunicação e atendimento pré e pós-venda;
- Os *e-marketplaces* tendem a ser alvo de regulamentação própria num futuro próximo, podendo afetar o sistema de custos. A dependência dos *e-marketplaces* como único meio de distribuição pode diminuir a capacidade de negociação, por via do aumento das comissões envolvidas. As empresas devem assumir a venda em *e-marketplaces* como alternativa a outros meios de distribuição, nos quais têm maior nível de controlo dos custos de intermediação;

## Ideias-Chave

- A presença em *e-marketplaces* requer uma abordagem estratégica de gestão de canais de distribuição;
- Os *e-marketplaces* no sistema que conhecemos hoje podem ser ultrapassados por sistemas de *blockchain*, que retiram poder à parte de intermediação, fazendo com que esta seja automática. Este assunto é desenvolvido no Capítulo 5, no qual se apresentam tendências futuras para a gestão de distribuidores e clientes dos *e-marketplaces*.

# 3.

## A Escolha dos *e-Marketplaces*

### Objetivos do Capítulo

1. Reconhecer *e-marketplaces* B2B e B2C;
2. Conhecer os principais *e-marketplaces* no mercado;
3. Identificar *e-marketplaces* de nicho.

Ao longo deste *e-book* foi feita uma explicação pormenorizada do conceito de *e-marketplace*, do comportamento do consumidor nestas plataformas e consequentes vantagens e desvantagens para os negócios. Para melhor ilustrar como tem vindo a ser implementado este fenómeno, foram mostrados casos que constituem bons exemplos de *e-marketplaces*, nas suas diferentes vertentes e em várias áreas de atividade. No Capítulo 2, salienta-se que a gestão de distribuição em *e-marketplaces* deverá assentar numa atitude estratégica, que implica a tomada de decisões que permitam otimizar os recursos e potenciar o alcance e receita gerados pela venda nestas plataformas. O gestor deverá fazer uma escolha muito criteriosa das plataformas que melhor permitem à marca chegar ao seu mercado-alvo, com otimização de recursos e proveitos, quer ao nível financeiro, como de carteira de clientes, notoriedade e valor de marca. A escolha de *e-marketplaces* deve assim considerar, estrategicamente, o alcance de popularidade, custos associados nas diferentes tipologias de contrato, bem como a capacidade de resposta do fornecedor e interesses de mercado e de rentabilidade da empresa.

A confiança é extremamente importante na escolha dos *e-marketplaces*, tanto para quem compra, como para quem vende (Wei, Li, Zha & Ma, 2019). A reputação dos *e-marketplaces* é cada vez mais determinante e pode tornar-se fator de diferenciação e preferência pelos consumidores. Por exemplo, o sistema de funcionamento de *reviews* aberto a qualquer pessoa ou restrito a compradores pode diferenciar as plataformas para o consumidor. A reputação pode ser afetada pela credibilidade das avaliações descritas na plataforma e perceção da existência de *reviews* incentivados. Outro aspeto de diferenciação que afeta a reputação é o sistema de estabelecimento de preços e condições. É disso exemplo a perceção da desigualdade de transações, como por exemplo o preço para o consumidor ser fixado em função do perfil de compras anteriores, para forçar a fidelização, ou das comissões para o fornecedor serem fixadas em função de incidentes negativos anteriores, como artigo não recebido pelo cliente ou reportado pelo cliente como muito diferente da sua descrição. A comissão pode variar também em função do volume de vendas anteriores, para incentivar ao *upgrade* de inscrição de fornecedor para condições mais caras, mas de maior acesso ao mercado

ou com vantagens competitivas face a outros fornecedores (Ghiasi et al., 2018).

Neste capítulo, apresentam-se os principais *e-marketplaces*, explicando as suas especificidades de funcionamento e orientação B2C e B2B. Depois, e atendendo a

que o foco deste *e-book* é a área agroalimentar, procede-se à identificação dos *e-marketplaces* estratégicos para esta indústria. Faz-se referência ainda a *e-marketplaces* de nicho, que podem constituir boas oportunidades para chegar a um mercado muito específico.

## 3.1. e-Marketplaces B2C e B2B

Tendo sido já aprofundadamente concetualizado o fenómeno dos *e-marketplaces*, e os seus diferentes contextos de aplicação, começa-se por classificar os diferentes tipos de plataformas. Pode, em primeiro lugar, considerar-se os *e-marketplaces* em função da diversidade de oferta, sendo mais generalistas quando possuem produtos de várias categorias (chamados de *e-marketplaces* horizontais), ou mais especializados, quando têm uma maior profundidade de sortido (chamados de *e-marketplaces* verticais). Além disso, os *e-marketplaces* são também classificados em função da abrangência geográfica – nacionais ou internacionais – e do tipo do destinatário – B2C, C2C ou B2B.

Na referência a *e-marketplaces*, há plataformas incontornáveis ao nível da dimensão, escala e também da história, que têm contribuído para a evolução do conceito. O *Ebay* merece destaque, por operar desde 1995 no modelo C2C e B2B. O *Ebay*, a *Amazon* e o *Alibaba* são plataformas de âmbito global, que incluem serviços B2C e B2B, com uma grande variedade de fornecedores e de sortido, tanto ao nível de largura como de profundidade e com um sistema logístico e distribuição muito otimizado.

A *Amazon* tem um sistema de serviços complementares, desde B2C, C2C, e B2B (a *Amazon Business*). Além disso, possui *hubs* com serviço de *fulfillment*, terminal em aeroporto e aviões próprios, distribuição por drones, serviços *web*, de impressão e de conteúdos de vídeo *on-demand*. Existe inclusivamente um *e-marketplace* só para os serviços de logística e entrega chamado

*Amazon Flex* e que é comparável à *Uber*, mas para desempenhar serviços de distribuição para a *Amazon*. Possui ainda serviço financeiro, de apoio fiscal e de assessoria em comércio internacional.

O grupo *Alibaba* inclui o *Alibaba.com*, que é o maior *e-marketplace* B2B do mundo de venda internacional, o *1688.com*, um *e-marketplace* B2B de venda na China restrito a fornecedores chineses, o *AliExpress*, no modelo B2C, que vende em todo o mundo, mas sendo os fornecedores apenas empresas chinesas, e ainda o *taobao.com* e *tmall.com*, que permitem apenas a venda na China, mas onde empresas de qualquer proveniência podem ser fornecedores. Por ironia, a *Amazon* também vende através do *tmall.com*, do grupo *Alibaba*. A *Alibaba* tem também negócio em serviços de marketing, serviços de armazenamento de dados em *cloud*, serviços de logística e *fulfillment*, bem como serviços financeiros com disponibilidade de crédito.

A nível nacional, a empresa *Buyin.pt* detém os *e-marketplaces* *Mercacheffe.pt*, que após a recente alavancagem em Portugal vai também ser lançada no Brasil, e o *BuyinPortugal.pt*. São dois *e-marketplaces* B2B, o primeiro dirigido ao canal HORECA e o *BuyinPortugal.pt* para exportação de produtos portugueses, de uma grande variedade de categorias. Esta plataforma é particularmente relevante para os fornecedores portugueses que queiram exportar para retalhistas estrangeiros, sendo que a plataforma ativa a marca *Made in Portugal* através de um conjunto de parcerias institucionais. A plataforma apoia também os

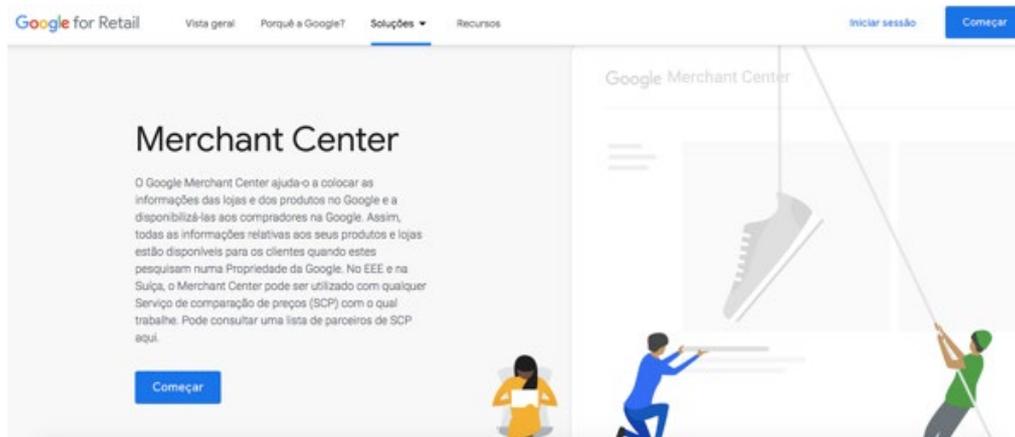
fornecedores em todo o processo de exportação, como fretes, seguros, certificação, inspeção e apoio jurídico ao exportador. Nesta plataforma, destacam-se produtos feitos de cortiça, vinhos, cervejas, produtos alimentares, têxtil, calçado, conteúdos portugueses *on-demand*, como música e filmes e, curiosamente, produtos da multinacional *Nestlé* produzidos em Portugal. Os conteúdos estão escritos em inglês e mandarim. A plataforma consiste assim num *Alibaba* de pequena escala, por ser B2B, mas restrito a empresas portuguesas que querem exportar, à semelhança do *Aliexpress* que apenas permite a venda de fornecedores chineses, mas nesse caso B2C.

O maior *e-marketplace* B2C em Portugal é ainda recente, a *dott.pt*, embora grandes *players* nacionais estejam a transformar as

suas lojas *online* em *e-marketplaces*, como a *Fnac* ou a *Worten*, como já referenciado anteriormente.

Hoje em dia são também relevantes outros modelos de *e-marketplaces*, como o *Marketplace* do Facebook, no domínio C2C, e o *Google Merchant Center*, que consiste na integração do *Google Shopping*, inicialmente articulada pelo *Google Ads* para a alavancar a publicidade de produtos de lojas *online*, integrando essa oferta num comparativo de preços. Acredita-se que num futuro próximo, o *Google Merchant Center* se possa tornar eventualmente num *e-marketplace*, já que a possibilidade de pagamento por *Google Pay* se encontra desenvolvida, e a *Google* tem parceiros que poderiam garantir a distribuição (ver Figura 20).

Figura 20. Google Merchant Center



Fonte: <https://www.google.com/retail/solutions/merchant-center/?hl=pt>

## 3.2. Principais e-marketplaces para produtos alimentares

No caso do *Ebay* e do *Aliexpress*, este *e-book* não vai dar particular destaque, atendendo a que estas plataformas, apesar da sua dimensão em termos volume e de alcance do mercado, assim como de variedade de sortido, não consideram ainda produtos alimentares. Esta secção destaca o

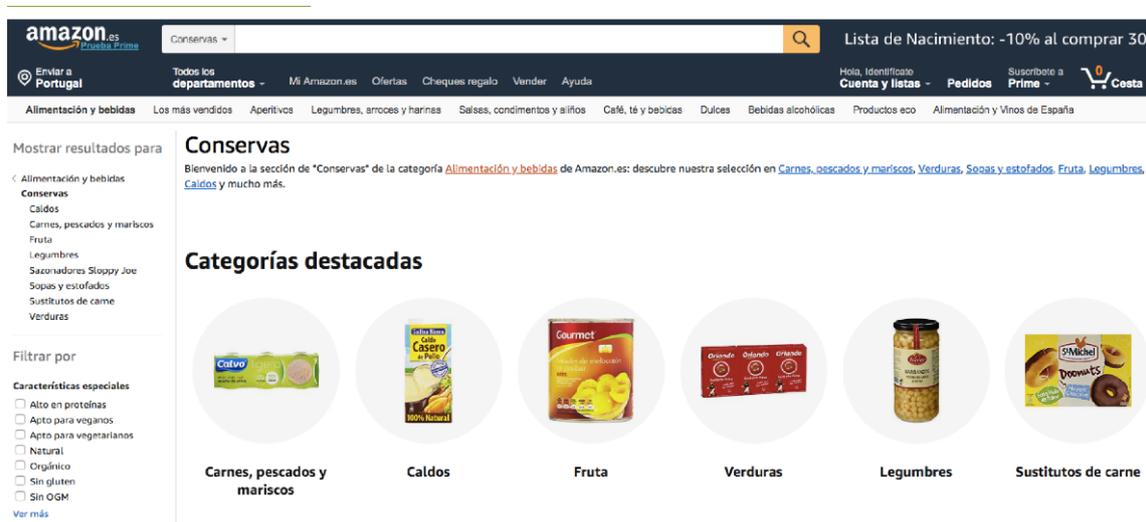
funcionamento dos *e-marketplaces* que trabalham com a categoria de produtos agroalimentares, designadamente a *Amazon*, o *Alibaba*, a *Dott*, o *Mercadão*, a *Garrafeira Nacional*, a *Worten*, o *Mercacheffe* e o *BuyinPortugal.pt*. São depois ainda analisados

alguns *e-marketplaces* de nicho no setor agroalimentar.

A *Amazon* possui categoria de alimentação e bebidas, que se divide em subcategorias, tal como se pode ver na Figura 21, que mostra a elevada capacidade de filtragem dos produtos, designadamente em função das características nutricionais. A *Amazon* não está presente diretamente em Portugal, mas vende para o território nacional através da *Amazon España*. Embora este facto possa dar a sensação de que se trata de uma realidade distante do mercado português, é importante salientar:

1. A *Amazon* é um importante *e-marketplace* para alavancar uma estratégia de internacionalização;
2. 56% dos portugueses que fazem compras *online*, compram em *e-marketplaces* como a *Amazon*, o *Ebay* ou o *AliExpress*, segundo o *Observador Cetelem* (2018), o que, por conveniência de agregação de uma maior variedade de compras no cabaz, no caso da *Amazon*, a compra de produtos alimentares pode ser também efetuada cada vez mais pelos portugueses.

Figura 21. Categoria de alimentação e bebidas na *Amazon*

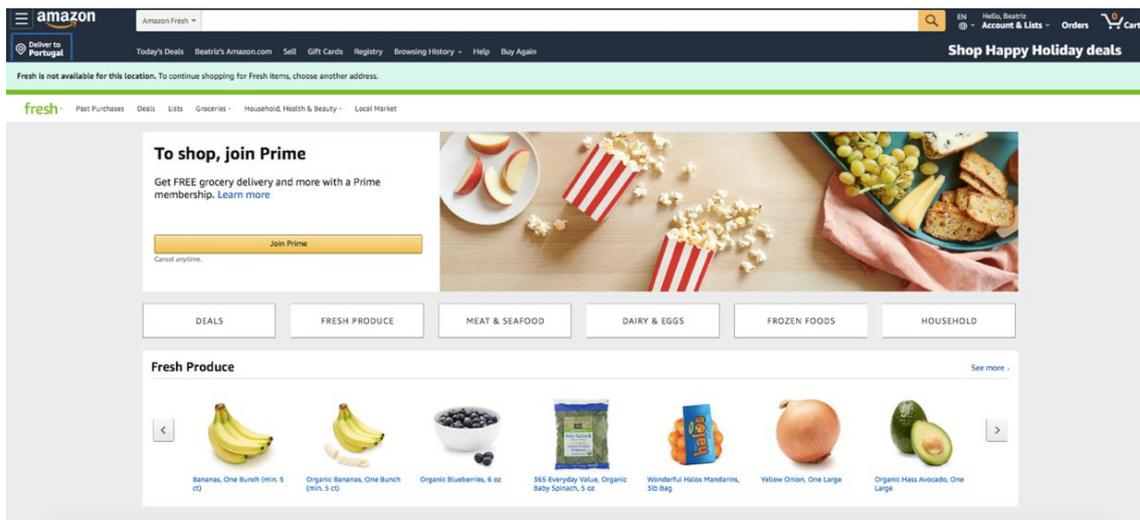


Fonte: [www.amazon.es](http://www.amazon.es)

Enquanto grande *e-marketplace* internacional na venda de produtos alimentares, o que só é possível com uma estrutura logística que permita a distribuição num muito curto espaço de tempo e com condições de preservação adequadas, a *Amazon* criou uma nova vertente do negócio, o *Amazon Fresh*. Ainda não está disponível para distribuição em Portugal, mas encontra-se em fase de expansão e já é uma realidade de distribuição noutros países, apenas acessível a clientes *Prime*. São clientes que pagam uma

assinatura para poderem receber produtos de todo o grupo *Amazon* no prazo de um dia e com serviços adicionais *premium*, como acesso a uma seleção de produtos exclusivos, entre os quais os frescos – com entrega gratuita, muito embora sem possibilidade de escolha do fornecedor (ver Figura 22). De notar que os fornecedores, para poderem ter acesso aos clientes *Prime*, estão também afetos a um contrato específico *Pro*, com custos adicionais e garantia de maior visibilidade e alcance.

Figura 22. Amazon Fresh

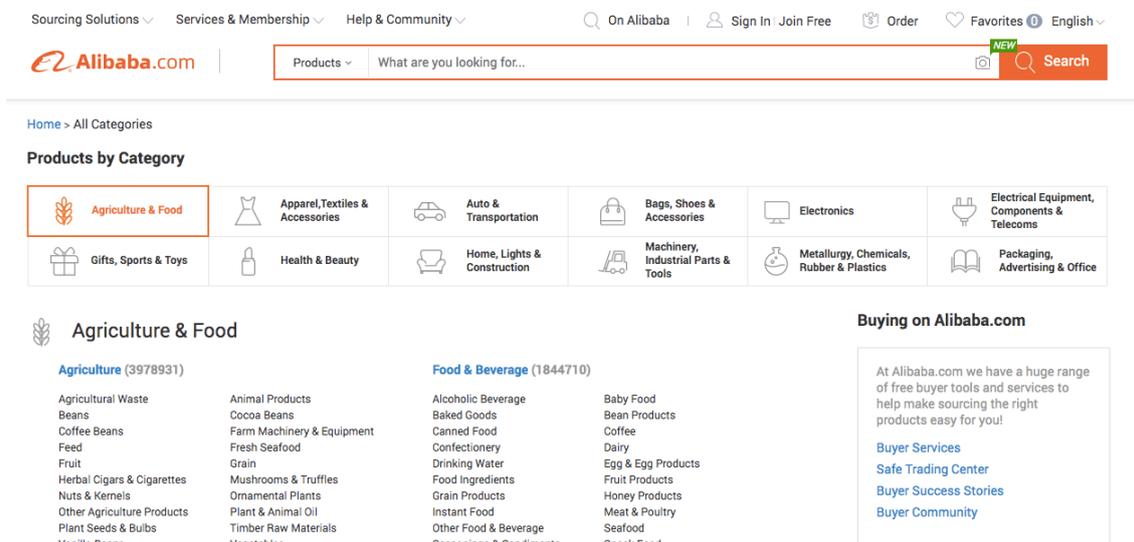


Fonte: <https://www.amazon.com/alm/storefront?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo>

Como atrás foi referido, o *Alibaba.com* é o maior *e-marketplace* B2B a nível mundial, permitindo a venda a grosso por qualquer empresa do mundo e para todo o mundo. A área alimentar é uma das que recebe mais tráfego e possui cerca de cinco milhões de produtos listados só na categoria de produtos

frescos, alimentares e bebidas (ver Figura 23). No *Alibaba* existe também, tal como na *Amazon*, a figura dos fornecedores com mais privilégios, no caso os fornecedores *Gold*, assunto que será explorado em mais detalhe no Capítulo 4.

Figura 23. Categoria Agroalimentar do Alibaba.com



Fonte: [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

A nível nacional, a *dott.pt* é o maior *e-marketplace* português, resultado de uma parceria entre a *Sonae* e os *CTT*, embora ainda numa fase de alavancagem devido ao

seu lançamento recente. Tal como a *Amazon*, a *dott* possui também uma categoria de produtos alimentares, onde disponibiliza mercearia e bebidas (ver Figura 24).

Figura 24. Venda de produtos alimentares na dott.pt



Fonte: [www.dott.pt](http://www.dott.pt)

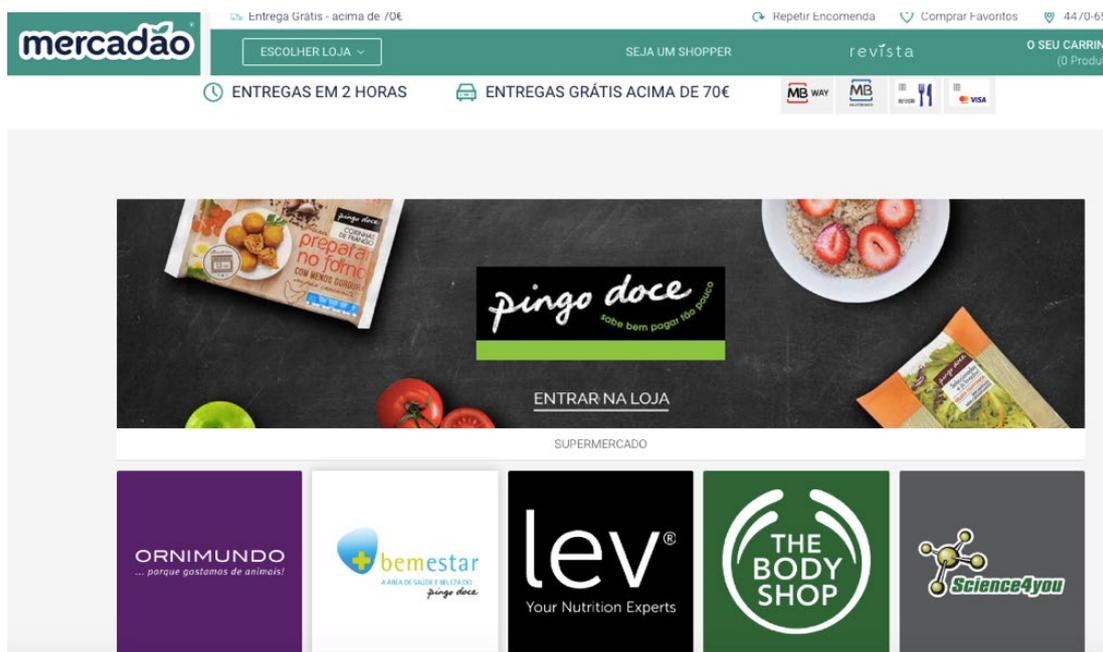
De salientar que os produtos que incorporam esta categoria são produtos geralmente diferenciados, de valor acrescentado, pelo que o consumidor associa este *e-marketplace*, no caso da alimentação, a produtos *gourmet*. Na área de cuidado animal, disponibiliza também alimentação para animais.

A *dott* tem já vários fornecedores a disponibilizar o mesmo produto, permitindo assim a comparação de preços e de condições de entrega. Além da possibilidade de levantamento da encomenda no ponto de recolha dos *CTT*, há dois tipos de serviço de entrega ao domicílio, o gratuito, com uma tentativa de entrega, e um mais cómodo no valor de €5,49, que inclui 3 tentativas de entrega, escolha da janela temporal com horário disponível até às 22h, com telefonema prévio e possibilidade de alteração da morada de entrega. O transporte é feito apenas nos dias úteis pelos *CTT*, não sendo imputáveis os custos ao vendedor. No entanto, o vendedor pode fazer promoções de suporte das despesas de envio ao cliente se assim o entender. O fornecedor não pode, por isso, fazer a entrega diretamente, devendo preparar a encomenda para o seu levantamento pelos *CTT*, que garante a entrega. No sentido de potenciar um conjunto de compras de valor significativo, por encomenda, a *dott* oferece ao cliente o envio gratuito a partir de um volume de compras igual ou superior a €19,99, devoluções gratuitas e proteção dos dados de pagamento. A entrada na *dott* é feita por contacto direto com o *e-marketplace*, em formulário disponível na plataforma, para

negociação das condições comerciais e regime de comissões. Além dos métodos comuns de pagamento *online*, a *dott* tem uma opção de pagamento designada “pede ao pai”, no qual o comprador convida outra pessoa para se registar no *e-marketplace*, pedindo-lhe o patrocínio das compras. Este aspeto diferenciador é apelativo, nomeadamente para jovens.

O *Mercadão* é um *e-marketplace* que integra os produtos do retalhista *Pingo Doce* respetiva parafarmácia *Bem Estar*, que, por opção estratégica, não têm loja *online*, ao contrário dos seus maiores concorrentes *Continente* e *Wells*, respetivamente. O *Mercadão* (ver Figura 25) integra ainda a venda *online* dos produtos da *Body Shop*, *Science4you*, *Lev* e *Ornimundo*. Os fornecedores disponibilizam produtos complementares, não havendo por isso muita oferta para fazer comparações. Contudo, em termos de variedade de sortido, as empresas parceiras garantem muita oferta de produtos, embora se possa questionar se não se trata antes de um aglomerado de *e-commerce*, em vez de um verdadeiro *e-marketplace*, já que a dimensão concorrencial não é muito evidente. Além disso, as fichas de descrição de produto têm ainda pouca informação de detalhe. Permite, no entanto, o pagamento com *MB Way*, o que em Portugal é bastante valorizado, e entregas em 2 horas, grátis acima de €70, mas com abrangência ainda restrita aos grandes centros urbanos. Também neste caso os serviços de entrega são feitos através de um *marketplace* de serviços de entrega – *personal shopper*.

Figura 25. e-Marketplace Mercadoão

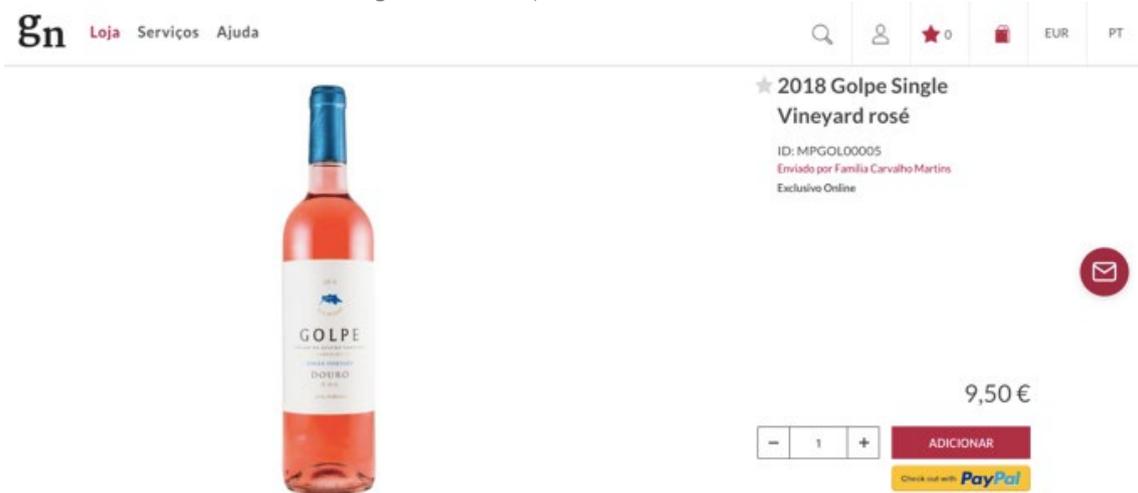


Fonte: [www.mercadao.pt](http://www.mercadao.pt)

De destacar ainda, para a área dos vinhos, a *Garrafeira Nacional*, que começou por ser a maior loja *online* em Portugal na comercialização de vinhos, quer B2C, quer de revenda para hotelaria e restauração. Apesar da Figura 1, no capítulo anterior, identificar que a compra de bebidas alcoólicas por *e-commerce* é ainda residual em Portugal, a *Garrafeira Nacional* tem feito o seu caminho de penetração do mercado. Presta apoio *online* por um enólogo, compra vinhos de garrafeiras de colecionadores e tem disponíveis milhares de artigos das mais conceituadas origens, tipologias de castas e métodos de produção, com um elevado número de vinhos premiados nas mais bem reputadas seleções e *rankings* de vinhos, atraindo tráfego dos mais exigentes consumidores que procuram informação

detalhada e comparativa da oferta. A *Garrafeira Nacional* transformou-se, recentemente, num *e-marketplace* (ver Figura 26). Na verdade, a distribuição em Portugal é ainda muito controlada pelos grandes retalhistas, que aplicam elevados preços de referência aos fornecedores, pelo que a existência de um *e-marketplace* para as bebidas alcoólicas poderá potenciar as vendas de pequenos produtores, para distribuição em pequena escala e sem compromissos contratuais de fornecimento no médio e longo prazo. No caso dos vinhos introduzidos diretamente no *e-marketplace*, os envios são feitos pelo fornecedor, mas com a garantia da *Garrafeira Nacional* de qualidade e rigor de serviço prestado pelo parceiro e com a segurança no processo de pagamento.

Figura 26. e-marketplace da Garrafeira Nacional

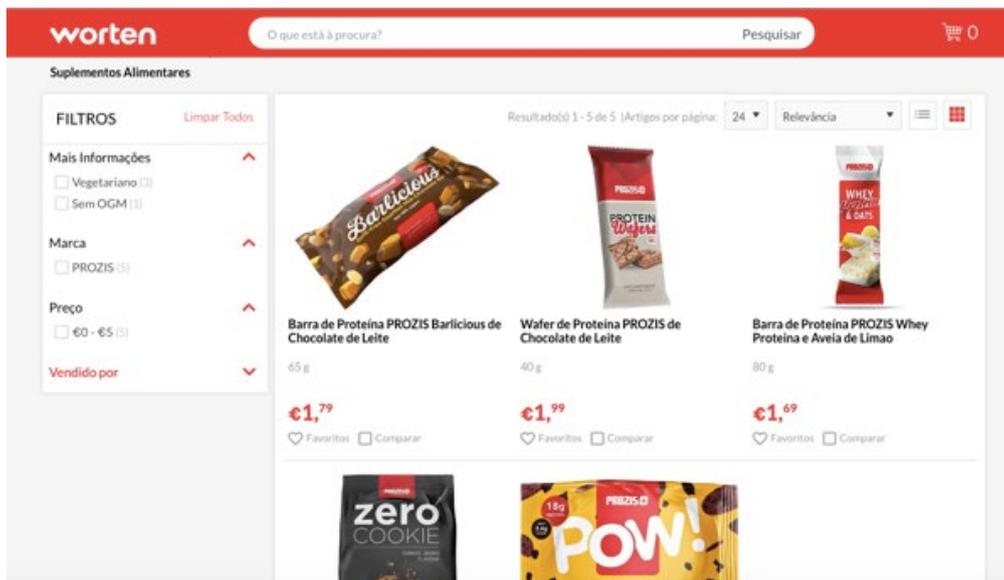


Fonte: [www.garrafeiranacional.com](http://www.garrafeiranacional.com)

Na linha de distribuidores que transformaram a sua loja de e-commerce em e-marketplace, retomamos o exemplo da Worten, que na área alimentar disponibiliza suplementos, muito em linha com as mais recentes tendências de consumo, principalmente do mercado mais jovem (ver Figura 27). Neste e-marketplace, o fornecedor garante a distribuição, beneficiando da

confiança no processo de pagamento do website da Worten. Além disso, o fornecedor pode beneficiar do serviço *click&collect*, deixando o produto para levantamento pelo cliente na loja Worten, que é um serviço de preferência de vários consumidores, devido aos constrangimentos de horários para entrega em casa.

Figura 27. Suplementos alimentares no e-marketplace da Worten



Fonte: [www.worten.pt](http://www.worten.pt)

No que respeita a e-marketplaces B2B na área alimentar, está em fase de arranque em

Portugal a plataforma Mercacheffe (Figura 28). Trata-se de um e-marketplace dirigido ao

canal HORECA – hotéis, restaurantes e cafés. Uma primeira vantagem para o cliente é a compra de vários produtos, de vários fornecedores, numa só transação e entrega a preços de grossista, podendo comparar preços de diferentes fornecedores, que podem assim comunicar melhor o seu produto e monitorizar as visualizações e conversão de vendas na plataforma. A recolha e distribuição são feitas pelos parceiros

logísticos da *Mercachefe*, de modo a garantir a refrigeração dos produtos sempre que necessário e a rápida entrega, para manter o seu estado de conservação. O fornecedor tem apenas de preparar a encomenda e embalamento para recolha no seu armazém. O custo de entrada no *Mercachefe* é negociado diretamente com os fornecedores mediante pedido de reunião.

Figura 28. e-Marketplace B2B Mercachefe

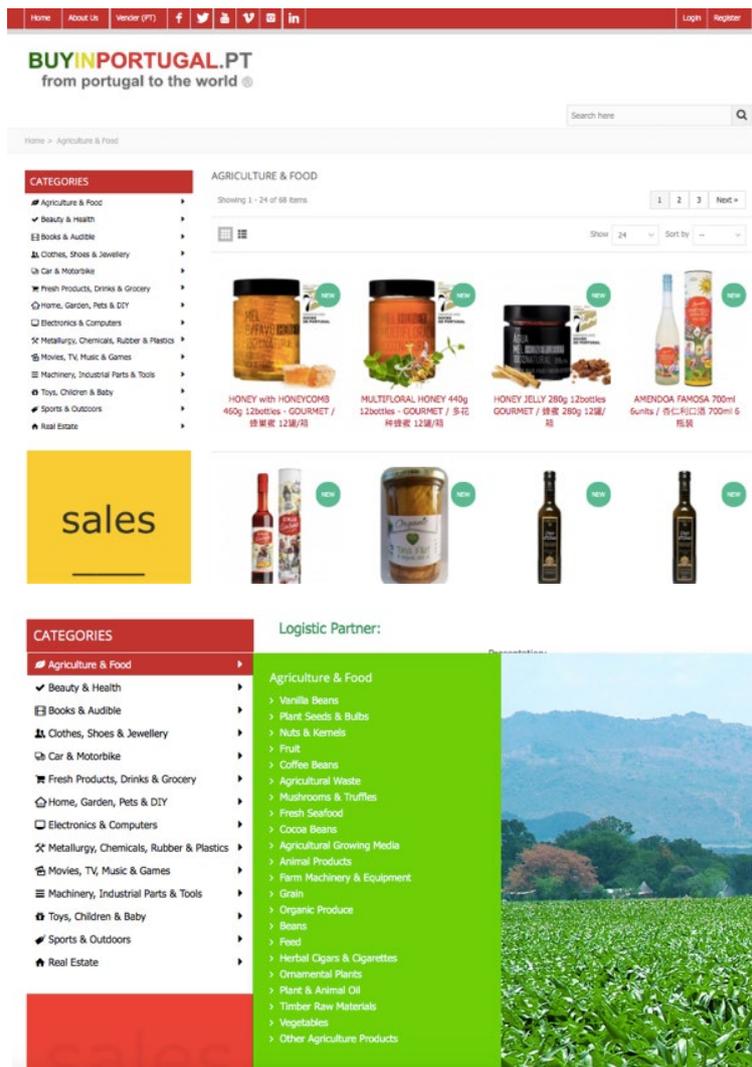


Fonte: [www.mercachefe.pt](http://www.mercachefe.pt)

O grupo *Buyin.pt*, que detém a *Mercachefe*, como já referido, detém também o e-marketplace *BuyinPortugal.pt*, que procura alavancar a exportação de produtos portugueses para retalhistas estrangeiros. Apoia os fornecedores ao nível do processo de exportação e promove o valor da origem de produtos portugueses junto de importantes mediadores internacionais que podem potenciar a notoriedade deste e-marketplace no mundo. Nesta plataforma, a categoria agroalimentar é bastante relevante, com uma grande diversidade de

subcategorias de produtos (Figura 29). A distribuição é feita por um transportador reconhecido, Pinto Basto, que garante o transporte e entrega para mais de 100 países a nível mundial. A plataforma garante ao comprador que o fornecedor está registado em Portugal, embora não possa validar a autenticidade dos produtos como sendo *Made in Portugal*, já que esse aspeto é alvo de profundas discussões, quando empresas portuguesas têm parte da sua cadeia produtiva no estrangeiro, mas estão autorizadas a designar o produto como nacional.

Figura 29. Categoria agroalimentar no e-marketplace B2B BuyinPortugal



Fonte: <https://buyinportugal.pt>

### 3.3. e-Marketplaces de nicho

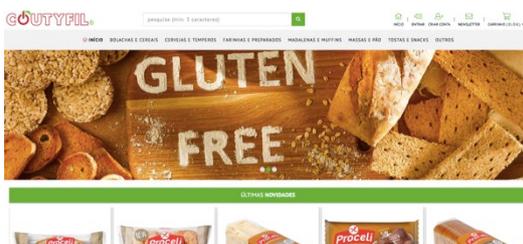
O modelo de negócio por *e-marketplaces* tem como especial vantagem que fornecedores consigam alcançar mercados desconhecidos ou de difícil acesso pelos canais de distribuição tradicionais. Essa pertinência ocorre no marketing de nichos, em que os potenciais compradores estão dispersos em termos geográficos, mas têm em comum a procura de produtos muito específicos, que satisfazem necessidades que não são massificadas. Por um lado, os produtos de nicho têm tido alguma

dificuldade de penetração nos canais de distribuição generalistas, pela falta de viabilidade económica que acarretam para os retalhistas. Por outro lado, os retalhistas especializados que apresentam produtos de nicho não têm, numa localização específica, um volume de clientes que sustente o negócio.

O *e-commerce* trouxe um maior dinamismo à venda de produtos de nicho, dada a facilidade de concentração dos

potenciais clientes. Na área agroalimentar, o retalho de nicho tem vindo a ser uma realidade, nomeadamente através de lojas *online* de produtos orgânicos, ou de determinada origem específica, ou ainda com características adequadas para consumidores com intolerâncias alimentares ou restrições a determinados alergénicos. São disso exemplo produtos sem glúten ou isentos de lactose, muito embora já comecem a figurar no portfólio de algumas marcas de massa e em retalhistas generalistas, devido às alterações de estilos de vida e consumo. Os proprietários dessas lojas *online* escolhem os seus fornecedores e disponibilizam então para venda uma seleção de produtos alimentares especializados. Um exemplo de uma loja *online* de produtos de nicho na área alimentar é a *Coutyfil.pt*, que vende exclusivamente produtos sem glúten (ver Figura 30).

Figura 30. Loja de *e-commerce* de produtos alimentares de nicho

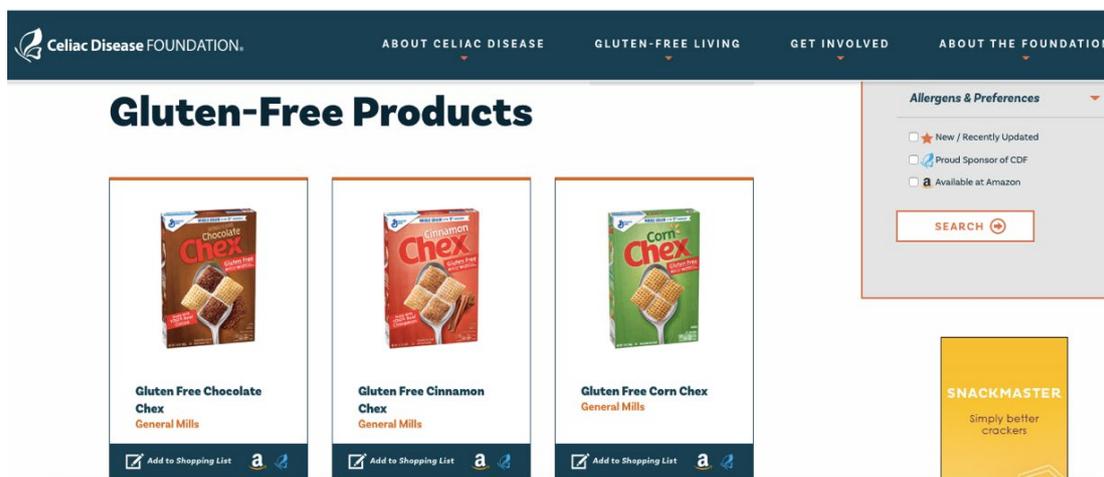


Fonte: [www.coutyfil.pt](http://www.coutyfil.pt)

Contudo, estas lojas *online* não beneficiam das reais vantagens de um *e-marketplace*, pois não agregam uma variedade de fornecedores para a mesma tipologia de produto, para assim permitir um processo de compra comparado.

O que também se verifica é a situação de, em *websites* institucionais e informativos, direcionados para uma população específica, se indicar produtos de nicho adequados aos utilizadores do *site*, com as ligações para as lojas de *e-commerce* nas quais aquele produto é vendido. Tomando a continuidade do exemplo dado atrás de produtos sem glúten, podemos ver que a *Celiac Disease Foundation* (Fundação de Doentes Celíacos) indica o *link* para o *e-marketplace* Amazon (Figura 31), onde se pode comprar produtos sem glúten. Este exemplo mostra que, na ausência de um *e-marketplace* especializado que compare diferentes fornecedores para o mesmo produto de nicho, as entidades interessadas, nomeadamente de associações de consumidores de determinados produtos específicos, podem proceder a um diretório de produtos, indicando o(s) *website(s)* em que podem ser adquiridos, mesmo que sejam *e-marketplaces* generalistas, como é o caso da Amazon.

Figura 31. *Backlink* para a Amazon em *website* institucional da *Celiac Disease Foundation*



Fonte: [https://celiac.org/eat-gluten-free/gf-products/?keyword&sponsor=1&cdf\\_action=Search](https://celiac.org/eat-gluten-free/gf-products/?keyword&sponsor=1&cdf_action=Search)

Um exemplo de um *e-marketplace* de nicho na área agroalimentar é a *FoodMaven*, a operar nos Estados Unidos da América, nos estados do Colorado e do Texas. O conceito assenta na procura de produtos alimentares sustentáveis: produtos locais, sem polimento, embalagem ou dimensões mínimas requeridas pela distribuição, ou então produzidas em excesso e, por isso, sem escoamento. O *e-marketplace* funciona então como um agregador de produtores locais que encaram o acima referido problema de procura, à semelhança de uma cooperativa agrícola, facilitando o acesso a um conjunto de compradores socialmente responsáveis, que valorizam estes produtos que sustentam não só a economia local, como evitam o desperdício alimentar. A plataforma negocia com os fornecedores um preço justo pelos produtos, com margens mínimas, recolhe produtos perecíveis em transportes adequados, acondiciona e armazena os produtos, à consignação. Anuncia os produtos no *e-marketplace* e vende no dia seguinte ao consumidor que encomendou esses produtos na plataforma. A venda é feita com preços transparentes para o consumidor, sem custos de distribuição nem encomendas mínimas ou

fidelização. Na plataforma, a *FoodMaven* conta a história do negócio de cada fornecedor, com atualizações das métricas de impacto ao longo do tempo, para que o comprador acompanhe a sustentabilidade do negócio e sinta a gratificação do seu comportamento de consumo sustentável. Essas histórias são também divulgadas nas redes sociais do *e-marketplace* e em materiais de marketing que podem ser utilizados pelos clientes empresariais, como restaurantes ou indústria transformadora. É assim possível criar e comunicar uma marca socialmente responsável, mostrando aos clientes finais a origem dos produtos usados, e posicionando-se melhor em valores de responsabilidade social, com produtos orgânicos, ambientalmente sustentáveis, reduzindo o desperdício com comércio justo e de valorização da economia local. Os produtos que não forem vendidos pelo *e-marketplace FoodMaven* são entregues a instituições de caridade, em nome dos fornecedores, tendo estes os benefícios fiscais correspondentes dessa doação (ver Figura 32). Este exemplo, além de ser ilustrativo de um *e-marketplace* de nicho, é também um caso de economia social e de sustentabilidade corporativa.

Figura 32. *e-Marketplace* de nicho e de sustentabilidade corporativa

**FoodMaven** Buy Supply Impact Corporate Sustainability Locations

**For Suppliers**

**MAKE MONEY WHILE MAKING AN IMPACT**

We provide new markets for your oversupplied, out-of-spec and local food you may be struggling to move. We handle all the logistics and showcase your product to our buyers on our easy-to-use online marketplace. This generates additional revenue for you on product that might otherwise have been lost, and any product not sold is donated to local hunger-relief partners on your behalf.

We work with:  
Retailers | Growers and ranchers | Packing houses and value-add processors | Manufacturers | Brokers, traders and wholesalers

**BECOME A SUPPLIER**

**For Buyers**

**SUSTAINABLE SOURCING WITH AN IMPACT.**

We help chefs and restaurant owners save money on products that tell a story, backed by impact metrics for all purchases. Through an easy-to-use online marketplace, we provide high-quality food at competitive prices and help support farmers and ranchers, donate meals to local food banks, and keep good food from going to waste.

**START BUYING**

Get \$50 off your first online order. No obligations or contracts.

**TOGETHER WE MAKE AN IMPACT**

**Know the Source**  
We create supplier profiles so our customers know exactly where their food is coming from.

**Grow Your Revenue**  
We help you gain added revenue on product that might otherwise have been lost.

**Make an Impact**  
Any food not sold is donated to local hunger-relief on your behalf, meaning the tax credit goes directly to you.

**HOW WE HELP YOU BUILD A SUSTAINABLE BRAND**

**Measure Your Impact**  
We deliver monthly metrics, so you know how your purchases impact farmers, hunger and the environment.

**Know the Source**  
We provide supplier profiles, so you and your customers know exactly where their food is coming from.

**Tell Your Story**  
We'll develop in-restaurant marketing programs to help build your sustainable brand.

Fonte: <https://foodmaven.com/>

Em Portugal há um caso semelhante desde 2013, também a operar em modelo *marketplace*. O projeto *Fruta Feia* é uma cooperativa que procura colocar no mercado fruta que, em função do aspeto - calibre, forma ou cor -, não é distribuída pelos retalhistas devido às regras de fruta normalizada. A plataforma permite o registo de consumidores interessados em adquirir semanalmente cestas de fruta com estas características, mediante uma cota anual de €5. Sob o lema “gente bonita come fruta feia”, o consumidor compromete-se a adquirir semanalmente uma de dois tipos de cestas: ou a cesta pequena, no valor de €3,5, com produtos entre 3 a 4Kg e 7 variedades de produtos; ou uma cesta grande, no valor de €7 com produtos entre 6 a 8Kg e 8 variedades de produtos. Este modelo, ao contrário da *FoodMaven*, não permite ao consumidor a escolha dos produtos nem dos fornecedores, não sendo conhecida a história dos negócios por trás dos produtos transacionados. Não inclui a entrega, devendo a cesta ser levantada na delegação local do projeto, em horário específico, e obriga a um

compromisso de compra. Segue os fundamentos de um *marketplace*, mas não é verdadeiramente um *e-marketplace*, pois o pagamento é feito em dinheiro no local de levantamento das cestas e não se promove a comparação de fornecedores na plataforma. No entanto, trata-se de um projeto com muito mérito e impacto na qualidade ambiental, de redução do desperdício e de acesso a produtos da época, locais e a mais baixo preço. Atualmente o projeto possui 11 delegações no país, 231 produtores e 5.533 consumidores registados, com impacto de redução de desperdício de 1.968 toneladas. Contudo, o número de consumidores interessados é superior à oferta, havendo lista de espera de disponibilidade de fornecimento, bem como de abertura de novas delegações pelo país. Este facto, por um lado, revela o sucesso da iniciativa, mas também da incapacidade de resposta à procura, ou por inexistência de excedentes não normalizados, ou então por falta de notoriedade do projeto junto dos potenciais fornecedores.

## Sumário

Este capítulo identificou os principais *players* mundiais no negócio dos *e-marketplaces*, organizados por tipologia B2C e B2B. No que à indústria agroalimentar diz respeito, identificaram-se como principais *e-marketplaces* os seguintes:

- *Amazon e Amazon Fresh* – não disponível em Portugal (B2C e B2B)
- *Alibaba* (B2B)
- *Dott* (B2C)
- *Mercadão* (B2C)
- *Garrafeira Nacional* (B2C e B2B)
- *Worten* (B2C)
- *Mercachefe* (B2B)

- *BuyInPortugal* (B2B)

Identificou-se ainda o potencial para *e-marketplaces* de nicho, sendo que na área agroalimentar as plataformas *web* funcionam ainda muito como retalhistas independentes em formato de *e-commerce*. Os *e-marketplaces* identificados representam a versão digital do tradicional modelo de cooperativa, aglomerando agricultores que procuram escoar os seus produtos que estão fora do circuito normal de distribuição. A plataforma conecta estas cooperativas *online* com potenciais compradores que, através de um consumo socialmente responsável, procuram criar valor para a economia local e para a redução do desperdício.

## Ideias-Chave

- Grandes *e-marketplaces* mundiais B2C, como o *AliExpress* e a *Amazon*, começam a especializar-se em função das necessidades particulares de cada setor. Em particular, os produtos frescos necessitam de um serviço de entrega imediata e com acondicionamento apropriado. Há uma tendência para o alargamento da abrangência da distribuição do *Amazon Fresh*;
- Os serviços *premium* dos *e-marketplaces* tendem a restringir o acesso a serviços otimizados para os seus membros, por subscrição, aumentando a dependência do *e-marketplace* para a melhoria da *performance*;
- Tendência para o desenvolvimento de *e-marketplaces* de nicho, orientados para novas formas de consumo, nomeadamente produtos sustentáveis e/ou com responsabilidade social;
- Os serviços de entrega dos *e-marketplaces* de bens são feitos através de *e-marketplaces* de prestação de serviços. Esta tendência de “uberização” do trabalho abre profundas reflexões sobre a gestão de recursos humanos nas empresas e sobre a filosofia das condições laborais e relação de trabalho entre empresas e prestadores de serviços;
- O *Google Shopping* poderá deixar de ser somente um centro de anúncios de produto que redirecionam para a loja *online* respetivas, e poderá tornar-se num *e-marketplace*, através do *Google Merchant Center*, com pagamentos diretos pelo *Google Pay*.

# 4.

## Vender em *e-Marketplaces*

### Objetivos do Capítulo

1. Conhecer os diferentes tipos de contratos em *e-marketplaces*;
2. Conhecer o sistema de comissões, pagamentos e serviços associados nos *e-marketplaces*;
3. Proceder à escolha estratégica dos produtos para venda em *e-marketplaces*;
4. Gerir o preço dos bens e serviços em *e-marketplaces*;
5. Gerir a logística de distribuição e *stocks* dos produtos disponíveis nos *e-marketplaces*;
6. Desenvolver uma estratégia de comunicação para atração de clientes para os produtos disponíveis nos *e-marketplaces*.

Nos capítulos anteriores, tem sido feita uma exposição do enquadramento dos *e-marketplaces* enquanto canal de distribuição *online*. Procurou-se, de forma aprofundada, refletir sobre as vantagens e desvantagens do modelo de distribuição, de acordo com o diagnóstico estratégico e objetivos de cada empresa. Esse enquadramento permite aos gestores a tomada de decisão sobre a entrada ou não neste modelo de distribuição e sobre a escolha do(s) *e-marketplace(s)* a usar. Depois de tomadas as decisões estratégicas, este capítulo auxilia nas decisões de caráter mais operacional, designadamente sobre como atuar no *e-marketplace* e potenciar as vendas e a carteira de clientes. Reflete-se agora sobre as diferentes tipologias de contrato, diversidade de comissões envolvidas, bem

como métodos de pagamento e serviços associados prestados pelas plataformas. Os *e-marketplaces* não oferecem as mesmas condições. No Capítulo 3 foi feita uma apresentação, ainda que genérica, das diferentes plataformas. Apresentou-se os métodos de funcionamento da distribuição e papéis de cada uma das partes. Para os maiores *e-marketplaces*, como a *Amazon* e o *Alibaba*, com sistemas de contrato mais complexo, procede-se agora, neste capítulo, a uma explicação mais detalhada dos modelos contratuais disponíveis. Este capítulo discute ainda opções táticas quanto aos modelos de intermediação dos *e-marketplaces* ao nível da logística, da gestão do sortido de produtos, gestão de preço e gestão da comunicação.

## 4.1. Tipologia de contratos

Os *e-marketplaces* podem apresentar diferentes tipologias contratuais, quer com fornecedores, como com os clientes, diferenciando o nível de serviço ou a sua rapidez, o acesso a bens e serviços exclusivos, ou a intermediação para algumas tarefas.

- Tipos de fornecedores

Um exemplo de diferenciação do serviço aos seus membros é o desenvolvido pela *Amazon*, que criou a figura do cliente *Prime* (Figura 33) – um cliente que paga uma assinatura extra para poder ter acesso a produtos exclusivos, entrega com o prazo de um dia e serviços de valor acrescentado, como é o caso do já referido *Amazon Fresh* ou o *Amazon on-demand*, entre outros. Se há consumidores que pagam para terem produtos e serviços *premium*, ao mesmo tempo está a criar-se um modelo em que os fornecedores que queiram chegar a clientes *Prime* tenham de pagar uma taxa adicional.

Figura 33. Logótipo do *Amazon Prime*



Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Tal como a *Amazon*, também o *Alibaba* faz distinção de fornecedores em função do tipo de serviço contratualizado. Mediante pagamento de uma taxa adicional, o *Alibaba* criou as figuras do fornecedor *Gold* e *Supergold* (Figura 34), que diferencia o *display* privilegiado de anúncios dos produtos dos fornecedores e prioridade no *ranking* de pesquisas. Ao tornar-se num *Supergold Supplier*, mediante um pagamento de inscrição, o fornecedor garante assim mais visibilidade numa plataforma com elevado nível concorrencial, em que a otimização da

figuração nos resultados das pesquisas é determinante para potenciar a conversão de vendas. Na plataforma *Alibaba*, em função da quantidade que o cliente pretende comprar, é feito um pedido de orçamento aos fornecedores. Esse pedido pode ser feito pelo cliente publicamente, chamados de RFQs, para que várias empresas possam responder com a sua proposta de fornecimento para a quantidade pedida. Quando o cliente pede propostas publicamente, a possibilidade de apresentação de resposta está apenas acessível aos fornecedores *Gold*, o que constitui assim mais uma forma de diferenciação na tipologia de contrato. O pedido de orçamento pode também ser feito de forma individual a um qualquer fornecedor em particular. Considerando que o pedido de propostas individualmente a determinada empresa só ocorre para os produtos que figuram no topo dos resultados de pesquisa, em função da visualização por parte do cliente, ser membro *Gold* permite, em primeira instância, aceder a posições de destaque nos *rankings* dos resultados de pesquisa, bem como em campanhas de produtos em destaque, e em segunda instância poder apresentar uma proposta para pedidos públicos de cotações e, assim, conseguir a conversão de vendas, mesmo quando, perante a elevada concorrência, não se consegue uma figuração do produto numa boa posição dos resultados de pesquisa.

Figura 34. Logótipo *Alibaba Gold Supplier*



Fonte: [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

Os contratos *Gold* e *Supergold* auxiliam ainda na personalização do perfil da empresa e dá acesso a um sistema analítico de inteligência competitiva, que permite analisar a conversão das vendas, a frequência de

pesquisas e palavras-chave, bem como dados da posição concorrencial. Em todo o caso, mesmo os fornecedores *Gold* ou *Supergold*, se não tiverem uma atuação profissional na plataforma, nomeadamente de resposta aos pedidos de orçamento públicos RFQs em diferentes fusos horários, dificilmente conseguirão uma satisfatória conversão de vendas, devido à elevada competitividade no *e-marketplace*.

- **Tipos de Distribuição**

Normalmente existem dois tipos de contrato de distribuição, podendo haver *e-marketplaces* que trabalham com ambos, à escolha do fornecedor, e outros que, como vimos no capítulo anterior, têm apenas um modelo disponível e definido. Os dois modelos referidos são de distribuição pelo fornecedor (*merchant shipping*); ou de distribuição pelo *marketplace* (*marketplace shipping*). A *Amazon* tem ainda a especificidade de permitir o envio de produtos para os seus armazéns (*hubs*) à consignação, mediante pagamento diário de armazenamento, e ainda o fornecimento da *Amazon*, que comercializa os produtos de acordo com os seus interesses – determina o preço, condições de venda e entrega e retira as suas margens:

1. *Merchant shipping*

Este modelo de contrato considera uma taxa de filiação ao *e-marketplace* e comissões em função das vendas. O cliente efetua a encomenda e pagamento pelo *e-marketplace*, mas é o fornecedor (ou alguma empresa sua parceira) que procede a todo o serviço logístico de distribuição, desde a preparação da encomenda ao transporte e entrega ao cliente. Neste modelo é o fornecedor que controla o preço, os *stocks* e todo o processo de distribuição e entrega, devendo o prazo de entrega ser informado na ficha de produto. Para funcionar sem riscos de perda de qualidade do processo, ao nível do tempo de entrega, qualidade de embalagem e transporte, assim como sistema de devoluções, o *e-marketplace* cria um sistema de reputação do fornecedor

através dos *reviews* do cliente, podendo o mesmo ser penalizado caso os pressupostos comunicados não forem garantidos. Pode ainda ser alvo de auditorias permanentes por parte do *e-marketplace*. Um exemplo deste modelo de distribuição foi descrito no capítulo anterior, no caso da *Garrafeira Nacional* e da *Worten*. Na verdade, este modelo de contrato torna o *e-marketplace* apenas um intermediário de plataforma digital que chega a um maior alcance de tráfego. É vantajoso para negócios que já tenham a sua própria loja *online*, pouco volume de encomendas e um sistema de distribuição montado, pelo que a integração no *e-marketplace* não acarreta novos custos de *shipping*.

Na *Amazon*, para fornecimento de clientes *Prime* – os quais têm previsto um tempo máximo de entrega de um dia -, o vendedor pode fazer o envio direto, desde que obtenha certificação pela *Amazon*, e tenha um bom nível de performance de vendas e logístico, com baixa taxa de cancelamentos e devoluções. Esta situação diz respeito ao contrato *Seller Fulfilled Prime*, pois permite o fornecimento direto de clientes *premium* com garantias, tanto ao *e-marketplace* como ao cliente final, de que todos os pressupostos de qualidade de distribuição *Amazon Primes* são satisfeitos.

2. *Marketplace shipping*

A distribuição pelo *e-marketplace* é o modelo de contrato mais comum. Mediante a encomenda, o fornecedor prepara o embalagem para levantamento pelo serviço de transporte do *e-marketplace* (cada vez mais a funcionar em *outsourcing* e em modelo *e-marketplace* também, como é o caso do *Personal Shopper* identificado no capítulo anterior para as entregas do *Mercadão*, ou o *Amazon Flex* que é a plataforma de estafetas da *Amazon*). A *Amazon* tem disponível a opção de venda direta pelos fornecedores ao cliente final, mas com recurso aos serviços logísticos do *e-marketplace*, com contratos para distribuição nacional ou internacional. No caso da *dott.pt*, o serviço de transporte é feito pelo parceiro de investimento do *e-marketplace*, os *CTT*. A

vantagem deste modelo de fornecimento está nas economias de escala ganhas pelo fornecedor ao usar os sistemas de distribuição dos *e-marketplaces* para transporte, entregas e devoluções, além da

redução de custos administrativos que teria com esse processo. A Figura 35 mostra o processo de distribuição pelo *e-marketplace Mercachefe*, que segue esta tipologia de contrato também.

Figura 35. Modelo de distribuição pelo *Mercachefe*



Fonte: [www.mercachefe.pt](http://www.mercachefe.pt)

### 3. *Fulfilment by Marketplace*

Este modelo consiste na venda de produtos à consignação para o *e-marketplace*, que trata de armazenar os produtos no seu *hub* logístico e procede a todo o serviço de distribuição para o cliente. Assim, o fornecedor paga em função do número de dias que o produto está nesse armazém. Esta opção é aconselhada para produtos com elevada rotação, podendo-se otimizar custos de transporte por cada encomenda feita, quando já se estima um volume de encomendas antecipadamente numa determinada zona geográfica. Esta opção acontece, por exemplo, na *Amazon* e é apropriada para venda em serviços expresso como o *Amazon Prime*. Considerando os *hubs* de armazenamento da *Amazon* em todo o mundo, a previsão de vendas em termos geográficos pode ajudar a tomar decisões sobre a vantagem do contrato *fulfillment by Amazon* (ver Figura 36). Por exemplo, na Europa a *Amazon* possui *hubs* em Espanha, Itália, França, Alemanha e Reino Unido, podendo os custos de distribuição ser nacionais, se o produto for enviado para o *hub* localizado no país de destino da maioria das

encomendas. Os produtos presentes nos *websites* de cada *hub* são diferentes, em função dos contratos de cada fornecedor, e que considera a estimativa e potencial de vendas em cada localização. Também é possível que o fornecedor se torne um *global seller*, mediante um contrato que permite envios para qualquer parte do globo.

Comparativamente, as vantagens do contrato *Fulfillment by Amazon (FBA)*, de acordo com a Figura 36, ou *Seller Fulfilled Prime*, dependem da localização maioritária das encomendas, do volume e da sua rotatividade. Se forem encomendas pontuais e de grande volume, é preferível ser o fornecedor a proceder ao envio, para evitar custos de armazenamento no *hub* – que aumentam ao longo do tempo. Se há uma concentração de encomendas numa dada região geográfica, com elevada rotatividade e com encomendas à unidade e por parte de clientes que procuram a entrega em serviços expresso, é preferível seguir o modelo *fulfillment by e-marketplace*, pois otimiza-se os custos de transporte. Isto significa que uma empresa pode ter um determinado número de produtos no *hub* de Espanha em

FBA e outros produtos em FBA no Reino Unido, e outros produtos na modalidade *Seller Fulfilled Prime* e outros produtos ainda com pouca venda e rotatividade, mas de nicho e com potencial de rentabilidade, na situação de distribuição pelo *e-marketplace*, sem que se pague aluguer do *hub*. De notar, ainda, que o sistema de distribuição

escolhido, quando é dada essa opção, surge na descrição do produto com a indicação da entidade que procede ao envio e transporte, podendo esse ser um fator de escolha pelo cliente, além do prazo de entrega, que está associado diretamente às condições de contrato.

Figura 36. *Fulfillment by Amazon*



Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

#### 4. Marketplace Seller

No caso da *Amazon*, em particular, existe ainda a possibilidade de fornecer o *e-marketplace*, passando este a ser o retalhista dos produtos. Envia-se para isso amostras, avaliadas pela *Amazon*, e caso pretenda ser retalhista do produto, o vendedor torna-se

fornecedor da *Amazon*, sendo o *e-marketplace* a decidir o *stock* pretendido e os preços a praticar ao consumidor final, bem como a comunicação feita e política de descontos. Esta possibilidade pode ser útil quando o fornecedor não tem capacidade de gestão das encomendas, mas os preços praticados pela *Amazon* podem afetar o

posicionamento da marca. É também possível que este fornecimento seja para a marca própria do *e-marketplace*, aspeto que será abordado mais à frente.

Globalmente, a decisão do contrato a desenvolver deve depender dos produtos, do volume e rotatividade das encomendas e geografia dessas encomendas. É ainda importante considerar os custos de cada

opção comparados com o retorno estimado e da capacidade da empresa gerir todas as encomendas e distribuição ou necessitar do apoio do *e-marketplace* para as funções de *shipping*. De salientar ainda que os fornecedores podem ter contratos diferentes com os *e-marketplaces* para diferentes produtos, em função do desempenho de cada referência.

## 4.2. Comissões, sistemas de pagamento e serviços associados

O sistema de comissões nos *e-marketplaces* consiste no modelo de negócio destas plataformas. Precisamente por isso, profetiza-se um futuro em que a terciarização dos *e-marketplaces* poderá vir a ser anulado num futuro próximo, pela implementação de contratos inteligentes à base de tecnologia *blockchain* (ver Capítulo 5).

Em todo o caso, o investimento à entrada nos *e-marketplaces* não costuma ser muito elevado. O sistema base de remuneração destas plataformas consiste numa comissão mínima por encomenda. As taxas a pagar pelo fornecedor crescem à medida que são criados, como já foi atrás identificado, vários níveis de fornecedores com acesso a serviços diferentes, nomeadamente de visibilidade, *ranking* e comunicação promocional. As comissões podem variar em função do volume de vendas, no sentido de promover uma maior atividade de transações, para baixar o percentual aplicado em taxas. Há ainda comissões para a adesão a serviços adicionais de tratamento de conteúdos para fichas de produto, se pretendido.

Quanto aos sistemas de pagamento, podem ser usados vários métodos, sendo o

*PayPal*, *Visa*, *Multibanco* ou *MB Way* os mais comuns. No caso da *Amazon*, este *e-marketplace* criou um sistema de pagamento próprio, designado de *Amazon Pay*, que permite não só pagar na plataforma da *Amazon*, mas também utilizar como método de pagamento noutras lojas de *e-commerce* com a conta *Amazon*, garantindo assim ao cliente não ter de fornecer dados bancários noutros websites, potenciando a fidelização. Podemos considerar a *Amazon Pay* uma versão alternativa do *PayPal*, tal como o grupo *Alibaba* também tem o *AliPay*.

Além dos serviços de marketing que podem ser contratualizados em vários *e-marketplaces*, inclusivamente, como já falado, no *Alibaba* e na *Amazon*, estes disponibilizam, através de outras empresas pertencentes aos respetivos grupos, serviços associados de apoio ao fornecedor. Por exemplo, a *Amazon* disponibiliza o serviço *Amazon VAT*, que calcula as taxas de IVA aplicadas em cada país para onde foram efetuadas vendas, a fim processar a informação às entidades fiscais para devolução das taxas aplicáveis (ver Figura 37). Há também serviços de crédito, tanto na *Amazon* como no *Alibaba*.

Figura 37. Serviços de IVA Amazon

### What can I do with a VAT number?



#### Automate your invoicing

Issue VAT invoices collected from your customers.



#### Claim money back

Claim money back on your business expenses as well as import VAT paid at the time goods are imported into the EU.



#### File VAT tax returns

Tell the tax authorities how much VAT you have collected and start claiming any VAT credit you may have accrued.

Fonte: [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk)

## 4.3. Escolha dos produtos a vender nos e-marketplaces

Como já foi atrás realçado, em função das diferentes tipologias de contrato de distribuição nos *e-marketplaces*, e dos diferentes níveis de comissão que garantem diferentes serviços associados, como o acesso a clientes *premium* ou comunicação de maior destaque na plataforma, a gestão de distribuição em *e-marketplaces* por parte dos fornecedores deve ser relativamente profissionalizada. Há especificidades táticas que obrigam não só a um perfil de orientação estratégica, como, acima de tudo, a um profundo conhecimento do funcionamento das regras do *e-marketplace*.

No que respeita à gestão do catálogo de produtos, e respetiva definição de preços e prazos de entrega, é importante ter em consideração a oferta dos concorrentes para o mesmo produto, a capacidade de fornecimento, o volume de vendas anterior e rotatividade do produto, bem como a geografia mais prevalente de encomendas, para se determinar o melhor método de distribuição. A seleção do sortido depende do mercado-alvo e das suas preferências de variedade e valorização de prazos de entrega. Deve calcular-se, por exemplo, a liquidez dos produtos, que corresponde à percentagem

de produtos com vendas sobre o número total de produtos disponíveis na plataforma, indicando a probabilidade e potencial de vendas. Este indicador deve também ser usado na escolha dos produtos a vender no *e-marketplace*, sendo que a falta de vendas afeta a otimização no *ranking* dos resultados de pesquisa do *e-marketplace*. Cada referência pode ter tipologia de distribuição diferente, em função do seu volume de vendas. Por exemplo, podemos ter um produto em que na referência azul temos um contrato de FBA, devido à sua elevada procura, e o mesmo produto na cor amarela está sob o contrato de *shipping by marketplace* com levantamento no armazém da empresa, pelo facto de ter vendas pontuais. Por isso, é fundamental que o gestor esteja constantemente a analisar os seus indicadores de performance para poder ajustar as suas ações táticas, percebendo quais os produtos a figurar em cada *e-marketplace*, mediante que tipologia de contrato, método de distribuição, preço e mercado, podendo reagir a efeitos de competitividade concorrencial de forma imediata e gerir a sua presença em função dos resultados dos *reviews* dos consumidores.

Como também já foi atrás referido relativamente à competição entre diferentes fornecedores no *ranking* dos resultados de pesquisa, o fenómeno de indexação é semelhante ao que acontece nos resultados de pesquisa do *Google*. Por isso, é fundamental trabalhar com técnicas de gestão de pesquisa orgânica e patrocinada. A segunda pode ser ativada na tipologia de fornecedor diferenciado - *Pro* (na *Amazon*) ou fornecedor *Gold/Supergold* (no *Alibaba*) - ou mediante serviços de comunicação do *e-marketplace*. Para ativar a pesquisa orgânica, deve usar-se os princípios de SEO e que dizem respeito à otimização de palavras-chave relevantes nas fichas de descrição do produto. Por vezes, os conteúdos das fichas de produto são desvalorizados pelos fornecedores, devido ao tempo que acarreta a introdução de todos os detalhes para os produtos carregados no *e-marketplace*. Contudo, trata-se de um trabalho muito valioso, pois para além de se tratar da montra do produto que permite ao consumidor superar a barreira da impossibilidade de toque e contacto prévio à compra e de dar detalhes que permitem a comparação com a oferta de outros fornecedores, podendo informar das vantagens competitivas para quem compara produtos, as palavras-chave desses conteúdos são determinantes para a otimização dos produtos no *ranking* de pesquisa.

A escolha dos produtos a vender nos *e-marketplaces* deve ainda considerar os comentários e *ratings* deixados por outros consumidores. Como já foi explicado, o consumidor tende a ordenar os produtos nos resultados de pesquisa por *ranking* (Figura 38), pelo que produtos com baixas avaliações têm em função disso um baixo potencial de vendas, e o baixo número de vendas dificulta a indexação nas pesquisas, pelo que a sua manutenção no *e-marketplace* representa custos e afeta a reputação do fornecedor.

Figura 38. Sistema de rating da *Amazon*



Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Por fim, a presença em *e-marketplaces* pode também ser feita através do fornecimento de produtos para a *marca própria* da plataforma, também designada de *private label*. A *Amazon* está a apostar em marcas próprias do *e-marketplace*, tendo já desenvolvidas marcas *Amazon* para vestuário, prometendo ser um concorrente à altura de marcas como as da *Inditex*, para vinhos e ainda para o retalho alimentar. A marca própria da *Amazon* designada para o retalho alimentar é a *Happy Bell* (Figura 39) e, apesar do *e-marketplace* não operar ainda com um *hub* em Portugal, registou já a marca para comercializar no país. A possibilidade de contrato de fornecimento de produtos à *Amazon* pode eventualmente contribuir para o crescimento da sua marca própria, embora não seja obrigatoriamente nessa modalidade de contrato que se faz a venda de produtos ao *e-marketplace*.

Figura 39. Marca Própria da *Amazon*



Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

## 4.4. Desafios de gestão de preço nos e-marketplaces

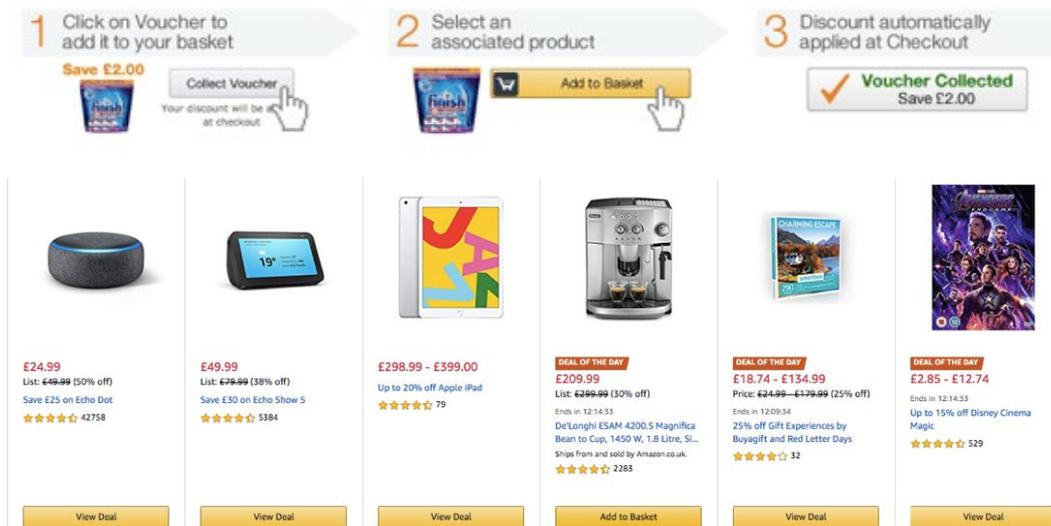
A gestão de preços dos produtos merece também uma atuação tática. Os *e-marketplaces* possibilitam promoções em *bundling*, a automação de preço progressivo, com aumento da percentagem de desconto em função do número de artigos adquiridos pelo cliente, ou preço com desconto ou oferta de portes de envio a partir de determinado montante. Trata-se assim da estratégia de desconto em função da quantidade. No B2B pode aplicar-se um valor mínimo de encomenda ou oferta de portes de envio. Como já foi anteriormente abordado, a política de preços pode ser um fator preferencial do consumidor para escolha e fidelização do consumidor ao *e-marketplace*.

A comparação de preços com a concorrência, facilitada pela plataforma, permite ao fornecedor monitorizar e alterar o preço em tempo real e aplicar *vouchers* de desconto, comunicando-os, por exemplo, aos clientes que viram anteriormente o produto através da técnica de *remarketing*. É possível também aplicar algoritmos de *pricing* que aplicam um multiplicador por um número positivo ou negativo e que fazem aumentar ou baixar o preço, à medida que o tráfego proveniente do mesmo IP aumenta. Esta é uma forma de adequação do preço em função da procura em tempo real. Esta técnica é muito comum nos *e-marketplaces* de viagens, como voos ou hotéis, que aumentam o preço automaticamente para os utilizadores que, com o mesmo IP visualizam repetidamente o mesmo produto. Contrariamente, o *Showroomprive* faz muitas vezes a baixa de preços para repetições de visualização provenientes do mesmo IP.

A definição de preços deve não só considerar o preço dos produtos concorrentes no mesmo *e-marketplace*, como também acompanhar a evolução das pontuações dadas pelos clientes, já que no processo de decisão de compra o *score* de avaliações vai ser considerado na comparação da oferta com outros fornecedores, pelo que um preço mais baixo com um *score* de avaliação superior constitui, naturalmente, uma vantagem competitiva. A tática está em conseguir fixar um preço que não represente perda de receitas potenciais em função do valor máximo que o cliente estaria disposto a pagar, mas ao mesmo tempo esteja abaixo de outras ofertas com avaliação superior. Alguns *e-marketplaces* têm um sistema inteligente de análise competitiva, em função de *machine learning*, que permite prever o valor que o cliente está disposto a pagar em função de variações sazonais da procura ou de antecedência da reserva face ao consumo do serviço, como é o caso dos serviços da área do turismo. A este processo dá-se o nome de *yield management*.

A definição de preço nos e-marketplaces é uma tarefa que merece a devida atenção, não só ao nível da adaptação competitiva aos preços da concorrência e das avaliações dadas pelos clientes, como também de ação promocional que pode ser feita de forma manual ou automatizada. A Figura 40 mostra o processo de aplicação de um *voucher* de desconto no *e-marketplace Amazon* e de figuração de preço com indicação de oportunidade (com a figuração do preço anterior cortado).

Figura 40. Técnicas de desconto na Amazon



Fonte: [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk)

## 4.5. Desafios de distribuição logística e gestão de stocks nos e-marketplaces

Uma das grandes vantagens de comercialização por *e-marketplaces* é que o fornecedor pode, na maioria dos casos, usufruir por parte das plataformas do serviço de recolha, distribuição, transporte, entrega e devolução, se necessário. Este tipo de serviço de entrega integrado é cada vez mais valorizado não só pelos fornecedores, mas também pelo consumidor final, que reconhece confiança no processo, podendo tornar-se num fator de preferência, principalmente quando é acompanhado por rigorosos passos de qualidade na prestação do serviço.

Contudo, apesar deste processo facilitado, os fornecedores têm de tomar decisões sobre o *stock* que vão associar a cada plataforma em que estão a operar, dado que têm de garantir a disponibilidade desse *stock* em caso de encomenda, sob pena de penalizações contratuais com o *e-marketplace*. É que estas decisões implicam a

inviabilidade de vendas através de outros distribuidores, tornando-se assim numa decisão difícil em ambiente de incerteza.

Um outro problema relacionado com a gestão de *stocks* diz respeito à política de cancelamento dos serviços e de devoluções aplicada nos *e-marketplaces*, muitas vezes fora do mínimo estipulado por lei, como forma de proposta de valor para o cliente e de diferenciação face a outros *e-marketplaces* concorrentes. O problema gerado, em concreto, é de custos de oportunidade de venda de produtos já encomendados, muitas vezes a um preço promocional, que mais tarde voltam ao circuito de venda pelo cancelamento ou devolução, em momentos de menor potencial de venda. Esse custo de oportunidade não é muitas vezes compensado pela probabilidade de rentabilidade com a venda, quando o produto já é vendido a preços promocionais e em técnica de desconto progressivo, muitas

vezes. No caso da *Amazon*, a gestão de *stocks* em formato FBA deve ser bem equacionada em função do potencial de vendas imediato, considerando os custos de aumento progressivo com a permanência nos armazéns do *e-marketplace*. Por isso, as ferramentas analíticas de histórico de vendas são essenciais para a tomada das decisões mais acertadas.

É sabido da literatura que a maior variedade de produtos afeta a qualidade logística e de distribuição nos *e-marketplaces* (Sorkun, 2019), pelo que a escolha das plataformas com serviço mais profissionalizado ao nível relacional, de atendimento ao cliente, de cuidado de transporte e boa apresentação das embalagens no momento de entrega, assim como a previsibilidade de entrega em janelas temporais precisas e em horários alargados, podem obter vantagem competitiva. Por vezes o cliente deixa de comprar num

determinado *e-marketplace* devido a fragilidades no sistema de distribuição, como a impossibilidade de previsibilidade de entrega ou a existência de blocos de entrega demasiado alargados, que minimizam essa previsibilidade são fatores críticos para o cliente.

O facto de os *e-marketplaces* trabalharem cada vez mais com estafetas logísticos e de distribuição em modo de *e-marketplace* de serviços garante uma adequação dos custos fixos de recursos humanos à intensidade do serviço, mas soluções como a *Amazon Flex* podem implicar um descomprometimento com os valores da marca e distanciamento em relação aos processos específicos de distribuição do *e-marketplace*. Assim, também na logística surgem desafios de marketing interno que possam ser catalisadores da dimensão de marketing relacional, que é cada vez mais aspeto de diferenciação valorizado pelo cliente.

## 4.6. Comunicação de atração para os e-marketplaces

Num ambiente de elevada competição entre fornecedores nos *e-marketplaces*, onde todos disponibilizam e comunicam os seus bens e serviços e onde é possível, de forma fácil, comparar a oferta de diferentes empresas e marcas, a comunicação no *e-marketplace* torna-se uma ação estratégica de grande importância.

Os conteúdos das fichas de produto são fundamentais para otimizar a indexação dos produtos para as expressões de pesquisa mais relevantes, numa lógica de SEO por palavras-chave. A introdução de conteúdos nas fichas de produto, por ser tão importante como tem vindo constantemente a ser referido, pode ser contratualizada a alguns *e-marketplaces*. A *Amazon* possui um serviço

de organização das fichas de produto, sendo para isso necessário enviar as informações de detalhe para serem carregadas na plataforma de forma estratégica. Para obter ainda maior destaque, é necessário criar **produtos patrocinados**. Tal como se mostra na Figura 41, os serviços de soluções publicitárias da *Amazon* não incluem somente o destaque de produtos, mas podem agregar os produtos de uma marca em destaque, inclusivamente criando uma página própria para a marca, como se fosse uma loja *online* dentro do *e-marketplace*. Basta, assim, estabelecer um investimento em comunicação para promover os produtos selecionados, podendo a performance desse investimento ser monitorizada em tempo real no que respeita ao número de visualizações e cliques.

Figura 41. Soluções publicitárias da Amazon para os seus fornecedores

**Advertise on Amazon** Overview How it Works Eligibility Resources FAQ [Start advertising](#)

## Advertising solutions

### Sponsored Products



Sponsored Products are ads for individual product listings on Amazon. They appear on search results pages and product detail pages, helping drive sales and product visibility.

### Sponsored Brands



Sponsored Brands showcase your brand and product portfolio. Featuring your brand logo, a custom headline, and up to 3 of your products, these ads appear in search results.

### Stores



Stores are custom multipage shopping destinations for individual brands that let you showcase your brand story and product offerings. They require no website experience to use.

Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Não obstante o pagamento adicional destes serviços de destaque dos produtos em áreas de grande visibilidade da plataforma, há recomendações a fazer na construção das fichas de produto que otimizam a comunicação. Em primeiro lugar, o carregamento de fotografias em vários ângulos, e se possível também em 3D. A falta de qualidade das fotografias é suficientemente importante para um potencial cliente abandonar a intenção de compra. Trabalhar, por isso, as fotografias como se da montra da loja se tratasse, é um hábito que deve ser sempre considerado.

Uma outra recomendação consiste em, sempre que possível, desenvolver um vídeo demonstrativo sobre a forma correta de utilização do produto e as suas diferentes funcionalidades, de forma a informar melhor o cliente sobre o nível de diferenciação competitiva. Recomenda-se que a descrição do produto seja o mais completa possível, com informações como a origem do produto, as condições de conservação ou recomendações de utilização, idade mínima de utilização e todas as características e atributos do produto que podem ser fatores de compra.

## Sumário

Este capítulo explora um conjunto de recomendações táticas para venda em *e-marketplaces*, de acordo com os elementos do marketing *mix*. Em resumo, recomenda-se:

- Presença nos *e-marketplaces* com sortido de produtos variado, com fichas descritivas de produto completas, incluindo fotografias de qualidade, com vários ângulos de visualização e vídeos;
- Gestão dinâmica do preço em função da concorrência e da procura;
- Ações promocionais dos produtos nos *e-marketplaces*, seja por otimização

orgânica das palavras-chave das fichas de produto, ou de produtos patrocinados nas plataformas;

- Gestão de *stocks* baseada em métricas analíticas do histórico de vendas.

Os contratos com os *e-marketplaces* incluem cada vez mais diferenciação de níveis de fornecedores, com sistemas de comissões diferentes e níveis de serviço distintos. Em função dos custos e dos proveitos esperados, deve ser considerada a melhor opção entre:

- Vendedor regular, com taxa de inscrição e comissões em função das encomendas;
- Vendedor *premium*, com acesso a comunicação de destaque, clientes exclusivos e prazos de entrega expresso.

Os contratos de distribuição devem ser acordados produto a produto, sempre que o *e-marketplace* o permita, entre:

- Distribuição pelo vendedor ou empresa parceira;

- Distribuição pelo *e-marketplace*;
- *Fulfillment* pelo *e-marketplace*;
- Fornecedor do *e-marketplace*, sem autonomia na gestão de *stock*, comunicação ou preços praticados.

A decisão destas tipologias de contrato deve considerar a rotatividade e volume de vendas dos produtos, maior prevalência geográfica de encomendas, rentabilidade associada e prazos de entrega exigidos pelo mercado, em média, para a categoria de produto em causa.

### Ideias-Chave

- A presença em *e-marketplaces* exige uma postura profissionalizada e analítica, de modo a garantir a distribuição tática dos produtos certos, para os mercados certos, com o prazo de entrega e preço adequados e com visibilidade capaz de atrair clientes e potenciar rentabilidade financeira para a empresa;
- Cada vez maior exigência do cliente em obter as compras *online* em embalagem cuidada e escolha de parceiros que garantem um serviço de entrega com bom nível relacional e de atenção ao cliente, bem como de previsibilidade do horário de entrega;
- Necessidade crescente de *upgrade* da inscrição de membro de fornecimento dos *e-marketplaces* para obtenção de maior visibilidade e acesso aos clientes (exemplo: *Amazon Pro* e *Alibaba Gold Supplier*);
- A associação de serviços do *e-marketplace* para otimizar a performance dos fornecedores apresenta vantagens, como serviços de comunicação patrocinada, *fulfillment*, serviços de pagamento próprios, crédito e apoio ao tratamento de deduções fiscais, como o IVA.

# 5.

## Gestão de Distribuidores e de Clientes

### Objetivos do Capítulo

1. Gerir os canais de distribuição e minimizar os conflitos decorrentes da entrada em *e-marketplaces*;
2. Gerir os clientes nos *e-marketplaces*;
3. Desenvolver uma estratégia de marketing relacional;
4. Promover a fidelização dos clientes em *e-marketplaces*.

A gestão da distribuição implica opções estratégicas de escolha de produtos e preços para cada canal de distribuição e uma comunicação adequada ao mercado-alvo que cada distribuidor alcança. No que respeita à gestão dos canais de distribuição, é necessário fazer contratos que sustentem o fornecimento de bens e serviços, os quais indicam as condições de remuneração, valores de referência e comissão de vendas.

Alguns contratos de distribuição consideram a exclusividade de fornecimento, acordo a ser ponderado no que respeita aos ganhos e custos de oportunidade associados, assim como no que respeita à duração desses contratos. Por exemplo, algumas empresas de grande distribuição obrigam a contratos de exclusividade, mas durante um curto período de tempo. Tal situação pode não ser compensadora para reparar os custos de oportunidade associados ao impedimento do fornecedor diversificar acordos comerciais

com outros distribuidores durante esse período e ficando, no final do contrato, numa situação de fragilidade por não ter mais clientes. Ora, quando existem contratos de exclusividade com outros distribuidores, a intenção de venda, através de *e-marketplaces* ao consumidor final ou a outros distribuidores retalhistas noutras geografias, é posta em causa, sob pena da violação do contrato de exclusividade.

Quando uma empresa fornecedora de bens ou serviços opta por fazer uma venda direta na sua loja própria de *e-commerce*, incorre em possíveis conflitos com os seus distribuidores, que passam a ver no fornecedor um concorrente. Este problema é recorrente, dada a facilidade de qualquer empresa que tem um *website* integrar a funcionalidade de *e-commerce* e, assim, passar a fazer venda direta. O conflito ocorre porque os distribuidores passam a ver ameaçado o seu papel no circuito de distribuição, uma vez que, quando os

produtores passam a ter acesso ao mercado final, a capacidade negocial com retalhistas aumenta e estes últimos podem inclusivamente ser dispensados. Tal fenómeno ocorreu numa primeira fase de expansão do comércio eletrónico, em que o consumidor passou a comprar diretamente viagens nos *websites* das companhias aéreas e alojamento nos *websites* de hotéis, dispensando o papel dos retalhistas do setor, as agências de viagem, como foi já atrás descrito. Mais tarde, deu-se o fenómeno da reintermediação, quando os retalhistas mostraram as suas vantagens competitivas ao nível do preço, pelo efeito das economias de escala, e pelos seguros associados, por exemplo, bem como pela organização da informação dispersa de múltiplos fornecedores. É no conceito de reintermediação que se enquadra o fenómeno dos *e-marketplaces*, que organizam a informação e os diferentes fornecedores de um produto semelhante, comparando preços, descrições de produto, serviços associados e condições de entrega.

Com a integração de produtos para venda em *e-marketplaces*, a empresa não passa a fazer venda direta, mas incorpora um novo distribuidor no canal *online* e isso pode gerar conflitos entre os canais de distribuição retalhistas com que a marca opera. Por exemplo, a *Booking* exige aos seus fornecedores de alojamento que o preço praticado neste *e-marketplace* seja o mais baixo de todos os preços praticados, quer

noutros *e-marketplaces*, quer na tabela de preços oficial do hotel, ou mesmo no *website* oficial de reservas dessa unidade de alojamento. Se tal não for praticado, o *Booking* reserva-se no direito de denunciar o contrato com o alojamento, não permitindo a sua indexação na plataforma, ou penalizando as comissões aplicadas. Para esse efeito, a *Booking* pesquisa ativamente os preços dos seus fornecedores nos *websites* oficiais e monitoriza nos comparativos de preço, como o *Trivago*. Tal identificação pode também ser otimizada com recurso a cliente mistério e promoção de denúncias por parte dos clientes, sob o argumento de poderem ter a certeza do melhor preço na plataforma, com a mais-valia de integrarem um programa de retenção com pontos e descontos.

Este capítulo reflete sobre os conflitos gerados entre distribuidores, em particular quando o fornecedor integra a venda por *e-marketplace*. Discute-se os principais problemas gerados e propõe-se táticas de gestão desses conflitos. Por outro lado, o capítulo explora a importância de gestão de clientes e técnicas de marketing relacional com vista à sua satisfação e, conseqüentemente, à sua fidelização. Neste capítulo são também abordadas novas formas de pesquisa digital de produtos e do processo de compra, designadamente através de assistentes de inteligência artificial e de sistema de conexão de dispositivos da *internet of things* com encomenda automática em *e-marketplaces*.

## 5.1. Gestão de conflitos dos canais de distribuição

Como foi atrás avançado, o fornecimento de produtos em vários canais de distribuição gera frequentemente conflitos entre fornecedores e retalhistas. Isto porque as partes tentam obter controlo da relação no circuito de distribuição e uma das técnicas muito usadas para tal é o estabelecimento de contratos de exclusividade, ou de

obrigatoriedade à prática do preço mais baixo, inclusivamente mais baixo do que na venda direta. Por um lado, este tipo de contratos garante um conjunto de privilégios ao retalhista e, conseqüente, facilidade de acesso ao mercado. Por outro lado, como já atrás foi evidenciado, coloca o fornecedor numa situação de dependência em que fica

sem alternativa de distribuição mediante o aumento dos custos operacionais do intermediário e/ou das comissões praticadas.

No sentido de gerir essa dependência, os gestores deverão considerar a rentabilidade dada pelo *e-marketplace*, em função do volume de vendas gerado comparativamente com a capacidade de fornecimento da empresa. Devem avaliar também alternativas e praticar, sempre que possível, preços diferentes, em função da rentabilidade que o canal de distribuição confere (contabilizando com os serviços associados que disponibilizam).

Uma outra forma de gestão dos conflitos dos canais de distribuição é a venda de produtos diferentes, de marcas diferentes, com posicionamentos diferentes e valor de marca diferente nos diferentes canais. Por exemplo, uma empresa que venda um produto de consumo de massa para uma cadeia de supermercados de dimensão nacional e de quem tem uma grande dependência de escoamento de produto, deverá precaver-se de um conflito com esse retalhista ao ser fornecedor num *e-marketplace* nacional. Assim, uma solução é a distribuição no *e-marketplace* de outras gamas de produto, mais *premium* por exemplo, que não sejam vendidos no canal *offline*, ou então a criação de uma marca com nome diferente especificamente para distribuição em *e-marketplace*. Se analisarmos, por exemplo, os produtos disponíveis na *dott.pt*, verificamos que muitos são produzidos por empresas que têm contratos de fornecimento com a grande distribuição, nomeadamente com o Continente que pertence ao mesmo grupo do *e-marketplace*.

Curiosamente, verifica-se o fenómeno de criação de *e-marketplaces* por parte de grupos económicos que já têm retalhistas, tanto a operar no *offline* como no *online*, como é o caso da *Sonae*, que possui o Continente no retalho generalista e um conjunto de lojas de retalho especializado como a *Worten*, a *Mo*, a *Sportzone*, a *Maxmat*, a *Note*, entre outras. No entanto, apesar de poderem abrir portas a uma dimensão

concorrencial mais ativa, a *Sonae*, em conjunto com os *CTT*, percebeu que a tendência futura seria de compra através de plataformas comparativas, integradas e de mais largo sortido e, por esse motivo, está na vanguarda em Portugal, na grande distribuição em *e-marketplace*. Isto significa também que, pelo crescente peso que os *e-marketplaces* possam vir a ter no volume de vendas e de negócio dos fornecedores, a capacidade de negociação dos distribuidores *offline* poderá cair e os conflitos associados atenuarem-se ou então as forças inverterem-se.

Uma outra tendência futura que irá diluir os conflitos dos canais de distribuição é, novamente, o risco de desintermediação, em que os gestores dos *e-marketplaces* deixam de obter controlo sobre a relação entre fornecedores e clientes, perdendo a sua remuneração. A verdade é que já hoje o consumidor profissional tende a negociar diretamente com o fornecedor, fora da plataforma, para não ter de remunerar o *e-marketplace*. Tais tentativas surgem, por exemplo, no contacto direto entre fornecedores e clientes que tiveram anteriormente uma interação através do *Airbnb*, ou a tentativa de reserva direta de hotéis pelo telefone, após uma pesquisa no *Booking*. O que vai protegendo e evitando essa situação é a garantia de segurança do negócio que o *e-marketplace* dá, alicerçado em seguros e no sistema de *reviews* que é afetado sempre algo não corre bem na interação entre fornecedor e cliente. Contudo, futuramente, o pressuposto é que os *e-marketplaces* se tornem cooperativas de fornecedores e utilizadores que, em conjunto, consigam economias de escala, sem dependerem de um intermediário para que as partes interajam e, por consequência, não precisem de remunerar esse intermediário com pesadas comissões. Esse modelo assenta em plataformas automáticas que fazem o *e-procurement* descentralizado e sustentado por *blockchain*, que garante segurança e transparência e permite a realização de contratos inteligentes e automáticos (Kollmann, Hensellek, Cruppe & Sirges, 2019, O'Leary, 2018, Tavares, 2018). Esta tendência de ligação automática entre quem quer vender e comprar um produto,

não sendo necessário fornecer dados a uma terceira parte nem retribuir com comissões, pode, por um lado, pôr em causa a intermediação dos *e-marketplaces*, já que o *blockchain* garante encriptação de dados, nomeadamente informações bancárias. No

entanto, os *e-marketplaces* podem apresentar vantagens ao nível do serviço prestado, quer de logística e distribuição, como de gestão de clientes, sendo o serviço uma proposta de valor e de diferenciação.

## 5.2. Gestão de clientes e técnicas de marketing relacional nos *e-marketplaces*

As gerações *millennial* (Y) e Z, enquanto nativos digitais, assumem uma postura ativa de procura de soluções a nível global para as suas necessidades. Avaliam e partilham recursos e experiências com outros consumidores, impulsionados pela ligação permanente a dispositivos digitais inteligentes conectados entre si – *internet of things*. A complementaridade das técnicas de *outbound* e *inbound* marketing por meios digitais permite, paralelamente ao alcance de notoriedade, atrair consumidores estranhos à marca, convertê-los em *leads* qualificados, desenvolver relações no sentido de fechar a venda e garantir a fidelização e a recomendação a outros consumidores (Bleoju, Capatina, Rancati, & Lesca, 2016; Dakouan, Benabdelouahed, & Anabir, 2019). Os meios digitais usados pelas marcas para comunicarem com o cliente devem, por isso, adequar-se à postura ativa do consumidor na pesquisa *online* de soluções para as suas necessidades. Por exemplo, prevê-se que essa pesquisa passe no futuro a ser feita mais por assistentes virtuais do que pela tradicional pesquisa em *websites* e através de sistemas móveis, que podem incluir aplicações de *realidade aumentada*, de modo a que o cliente preveja a aplicação do produto no local a que destina.

Um dos princípios chave do marketing defendido neste milénio assenta no estabelecimento de relações de confiança entre o comprador e o cliente (Akrouf, 2019). Ora, perante um cenário em que existe um risco dos compradores e vendedores dispensarem a plataforma do *e-marketplace*

para negociarem de forma independente, então é necessário que o intermediário comece por aplicar as técnicas de gestão de clientes e de marketing relacional para satisfazer e fidelizar os seus membros (fornecedores e consumidores). O objetivo da gestão do relacionamento nos *e-marketplaces* é focar todas as atividades na manutenção de clientes e fornecedores de forma cooperativa e colaborativa (Ronchi, 2018). Com essa estratégia de orientação para o mercado de procura da satisfação, a plataforma terá maior capacidade, ao mesmo tempo, de garantir aos fornecedores que as suas ações de marketing no *e-marketplace* permitem também fidelizar os seus clientes.

As empresas devem focar os seus esforços nas necessidades demonstradas pelo cliente. Ao longo dos anos, e com o desenvolver da tecnologia, é possível recolher dados relevantes sobre os hábitos e preferências do cliente (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006). A interpretação da jornada do consumidor permite às empresas a antecipação dos desafios, fazendo investimentos acertados (Gulati & Oldroyd, 2005). Neste contexto, o *digital analytics* tem de ser um antecedente operacional do marketing relacional. Procedese a uma criação de um banco de dados acerca do cliente, onde são registadas todas as interações, padronizando-as. Para otimização desses processos, os *e-marketplaces* desenvolvem ferramentas analíticas de monitorização da conversão de vendas. O objetivo é entender quais são os clientes mais propensos a comprar o produto

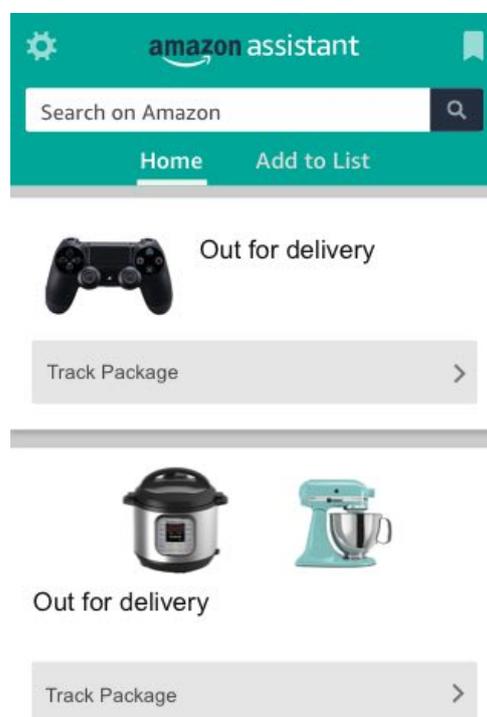
ou serviço no futuro, ou até mesmo os clientes que têm uma maior probabilidade de passar para a concorrência. Em função disso, devem desenvolver-se estratégias *anti-churn*.

As tecnologias digitais têm potenciado a economia da partilha (*sharing economy*) e práticas de consumo colaborativo, alicerçados em partilha de recursos em *e-marketplaces peer-to-peer* (Zervas, Proserpio, & Byers, 2017) e partilha de experiências nas redes sociais e na blogosfera por conteúdos gerados pelos utilizadores ou mesmo influenciadores digitais (Casaló, Flavián, & Ibáñez-Sánchez, 2018). O processo de decisão de compra passa, assim, a considerar os *reviews, scores* e *ratings* atribuídos por outros consumidores (Hu, Koh, & Reddy, 2014). O marketing relacional nos *e-marketplaces*, nomeadamente de economia colaborativa, devem favorecer a cocriação de valor e a implementação de inovação (Casais, Fernandes & Sarmento, 2010). Assim, os inquéritos de satisfação com o serviço, os convites à avaliação de produtos e o pedido de geração de conteúdos sobre a experiência nos *e-marketplaces* incluem-se nas técnicas de marketing relacional para gestão de clientes.

O marketing relacional tem de ser trabalhado nas fases de pré e pós-venda. No caso da *Amazon*, que tem vindo a ser amplamente referido ao longo deste *e-book*, o atendimento e serviço pós-venda constituem fatores críticos de sucesso, já que são vários os casos conhecidos em que este *e-marketplace* suportou custos de expedição e de devolução e reparação de produtos danificados, para garantia da satisfação do cliente. Para suportar a satisfação do atendimento pré e pós-venda, e em complementaridade com o *email marketing*, têm vindo a ser criados outros sistemas de marketing relacional nos *e-marketplaces*, como a integração de sistemas automatizados de atendimento, como *chatbots*, ou a possibilidade de interação via *Whatsapp*. Sejam sistemas de apoio a cliente por *chat* humanizados ou automatizados por inteligência artificial (*chatbots*), estas ferramentas de apoio são decisivas para ajudar o cliente a converter a compra ou

ajudar a decidir o produto mais conveniente. Contudo, carecem de grande esforço de programação e aprendizagem com a experiência do utilizador. O *Amazon Assistant* (Figura 42) interage com o sistema de inteligência artificial desenvolvido pela Amazon, a Alexa, e faz listagem de produtos desejados, comparações de preços e atualizações de condições para os produtos desejados. Faz ainda o *tracking* de todas as encomendas, podendo tornar-se numa ferramenta capaz de gerar fidelização do consumidor ao *e-marketplace*, pela sua conveniência.

Figura 42. *Amazon Assistant*



Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Por outro lado, os sistemas de inteligência artificial como o *Google Home*, ou até mesmo o *Echo* da *Amazon* que interage com a *Alexa*, vão revolucionar a forma de relacionamento entre os *e-marketplaces* e os clientes e até mesmo a forma como os consumidores fazem as suas compras e processam a escolha e a decisão dos fornecedores. Em particular, as compras serão feitas em função das recomendações destes equipamentos de inteligência artificial que reconhecem os resultados mais adequados para a solicitação

feita, em função das palavras-chave das fichas de produto. Para esse efeito, a Figura 43 mostra uma parceria entre a *Alexa*, o sistema de inteligência artificial da *Amazon*, e um retalhista alimentar - *Whole Foods Market*. Com esta parceria, e como ilustra a imagem, é possível criar listas de compras por voz, ficando o sistema responsável por efetuar a compra e a transação através da *Amazon*.

Figura 43. *Alexa e Whole Foods Market*



**Grocery shopping made easy with Alexa**

"Alexa, what are my Whole Foods deals?"

**"Alexa, add bananas to my Whole Foods cart."**

Get 2-hour delivery from Prime Now.

**Don't forget it, list it.**

Alexa can learn your voice to keep track of who added what to the weekly Grocery list. Once your list is complete, easily share with your friends and family anytime, anywhere.

View your list

Fonte: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Acredita-se que o sistema de compras através de assistentes virtuais de inteligência artificial será a tendência futura, pelo que o retalho tenderá a estar dominado por *e-marketplaces*, acredita-se que a funcionar por *blockchain*, sendo que a intermediação consistirá no serviço diferenciado prestado. As empresas deverão adequar-se a esta realidade, estando nas plataformas não somente em que o cliente final procura, mas cada vez mais tendo os produtos disponíveis no lugar que mais facilmente poderá ser encontrado por estes assistentes virtuais.

Os meios e técnicas de marketing relacional descritos têm a capacidade de intensificar o envolvimento dos clientes com as marcas, inclusivamente com os *e-marketplaces*. Ao longo do *e-book* foi sendo descrito todo o envolvimento gerado por estas plataformas em torno da usabilidade dos programas relacionais de pontos e descontos, com vista à fidelização. No entanto, tal só é possível com um sistema otimizado de orientação para o cliente, baseado na customização da oferta. Por isso, os *e-marketplaces* capazes de otimizar os *layouts* em função dos produtos vistos ou categorias de produtos mais compradas terão mais vantagem competitiva.

## 5.4. O desafio da fidelização pelos e-marketplaces

De facto, a imagem do *e-marketplace*, os custos e retorno associados, a capacidade promocional e os serviços associados podem ser determinantes para a criação de valor, tanto do cliente como do fornecedor que integra a plataforma, conduzindo à satisfação, a qual é antecedente da fidelização. O posicionamento do *e-marketplace* deve ser claro e perceptível pelos utilizadores, nomeadamente quando se tratam de plataformas *online* que representam marcas de luxo, como é o caso, por exemplo, da *Farfetch.com* (Balasyan & Casais, 2018). Assim, o objetivo é atender o cliente, gerir o relacionamento entre a empresa e o cliente, aumentar os benefícios do produto ou serviço de forma a corresponder às necessidades do consumidor, satisfazendo e fidelizando assim cliente, em vez de focar apenas na venda de produtos e respetivo lucro (Shah *et al.*, 2006).

A fidelização de clientes é um desafio das empresas e as técnicas que potenciam a retenção têm um profundo impacto nos negócios (Singh & Khan, 2012). A medição de *churn* – o risco de perda do cliente para a concorrência – pode ser feita de forma consistente em relação ao número de clientes atuais e ativos e o número de clientes inativos que mudaram a sua frequência de compra, indicando que poderão estar em risco de abandonar a relação. Além da perda de receita e vendas, o *churn* pode inclusivamente afetar negativamente a imagem da marca (Katelaris & Themistocleous, 2017). Como ações estratégicas *anti-churn*, o *e-marketplace* pode desenvolver campanhas de reativação, bem como uma análise cuidada de reclamações recebidas, com o fim da recuperação de clientes. Pode, ainda, lançar-se oferta de produtos extra, complementares aos produtos comprados, e reforço da venda com ações promocionais, como por exemplo a distribuição de códigos de ativação para se

monitorizar o sucesso da ação *anti-churn* (Ahmad & Buttle, 2001).

A fidelização torna-se completa quando o processo de compra, mais do que leal, se torna automatizado. Com o fenómeno da *internet of things*, em que os dispositivos são inteligentes e estão conectados entre si, facilmente se pode automatizar a aquisição de produtos relacionados com esses dispositivos automaticamente. Por exemplo, podemos ter um frigorífico inteligente que deteta que as quantidades mínimas de determinados produtos não estão garantidas, procedendo à sua encomenda automática num *e-marketplace* pré-definido. O pagamento é feito automaticamente pelos dados do cliente também pré-definidos, a lista de compras está previamente feita e, além da vantagem de conveniência, há a certeza de que o equipamento inteligente irá fazer a compra mais acertada entre os fornecedores disponíveis, para os critérios preferenciais dados pelo cliente, que podem ser a origem do produto, a marca, o preço, o tempo de entrega, etc. Em suma, a presença em *e-marketplaces* com diversidade de serviços associados, como o sistema de pagamento próprio e a possibilidade de ligação a dispositivos inteligentes, podem otimizar a fidelização do cliente que, criando listas de compras, poderá tornar-se num cliente com compras repetidas feitas de forma automática.

Assim, todas as técnicas que foram descritas ao longo do *e-book*, de apresentação de vantagens para compras repetidas, em maior volume ou quantidade, com oferta de portes de envio ou maior rapidez de entrega para clientes recorrentes, são formas de ativar a fidelização dos clientes e evitar o abandono para outras plataformas. O sistema de pontos é uma técnica de retenção do cliente e o grande desafio é conseguir que a fidelização ocorra de forma

voluntária e representa uma atitude de preferência que consista no valor do serviço,

sem depender do atrativo de descontos e prêmios.

## Sumário

Neste capítulo refletiu-se sobre os problemas relacionados com os contratos de exclusividade com retalhistas, que dificulta a diversidade e autonomia de venda, nomeadamente em *e-marketplaces*. No entanto, também é prática de algumas destas plataformas a exigência de condições de preço ou fornecimento preferenciais, ativando conflitos com outros canais de distribuição. Assim, recomenda-se uma análise cuidada da dependência dos distribuidores, quer retalhistas tradicionais, quer dos *e-marketplaces*, para que se possa tomar decisões sobre os contratos a implementar. Recomenda-se: diversidade de produtos e marcas e preço a distribuir em diferentes distribuidores. Dada a importância da fidelização de clientes, identificou-se o *digital analytics* como antecedente operacional de uma boa estratégia de gestão

de relacionamentos com o cliente. Sugere-se ações de:

- Promoção da cocriação de valor;
- Programas de fidelização e retenção de cliente, com prêmios e descontos, incluindo técnicas *anti-churn*;
- Customização das ações de comunicação do *e-marketplace*, por *remarketing* e apresentação automatizada de produtos em função da experiência do utilizador;
- Utilização de meios como o *email marketing*, a realidade aumentada, e assistentes virtuais;
- Otimização do *e-marketplace* em função dos sistemas de inteligência artificial – reconhecimento por voz e dispositivos inteligentes com compra automática no *e-marketplace*.

### Ideias-Chave

- As tensões entre canais de distribuição *online* e *offline* podem esbater-se tendencialmente com o aumento do poder de negociação dos *e-marketplaces*, apesar do risco de inversão de forças;
- Tendência de intermediação por *blockchain e-marketplaces*, que são plataformas que fazem a intermediação de forma segura e transparente entre fornecedores e compradores, sem o sistema de remuneração de partes terceiras, que controlam as transações, os dados pessoais e de informação bancária. Esta solução garante a tarefa de *procurement* de forma automática, garantindo maior proteção de dados e menores custos para fornecedores e clientes que deixam de remunerar os gestores dos *e-marketplaces* através das comissões. A prestação de serviços diferenciados estará assim no futuro dos intermediários a este nível;
- As técnicas de marketing relacional são cada vez mais importantes para a satisfação e fidelização. Além das técnicas tradicionais, destaca-se a importância nos *e-marketplaces*

## Ideias-Chave

de táticas promocionais *anti-churn* e de relacionamento através de assistentes virtuais e de realidade aumentada;

- O fenómeno da *internet of things* vai revolucionar a forma como o indivíduo processa as suas compras, quer seja por encomenda automática efetuada pelos equipamentos inteligentes, em função do fim de consumíveis ou por estimativa de periodicidade de compra, assim como por ordem de voz através dos assistentes de inteligência artificial, como por exemplo a *Alexa*.

# 6.

## Conclusões

O marketing tem vindo a testemunhar uma disrupção digital sem precedentes. O desenvolvimento tecnológico tem potenciado mudanças profundas na experiência dos consumidores e nos processos de cocriação (Bolton, Chapman, & Mills, 2019). Os *e-marketplaces* apresentam uma grande conveniência de compra, permitindo obter todos os produtos numa mesma plataforma *online*, gozando de *packs* promocionais, através da técnica de *price bundling* e da entrega conjunta de um largo cabaz de compras. Os *e-marketplaces* podem, assim, desenvolver uma estratégia de *crosselling* alargada, cruzando produtos de categorias diferentes, mas que se adequam ao perfil do cliente ou da sua experiência de compra anterior, ou ainda da experiência de compra de outros consumidores com um perfil semelhante.

Os *e-marketplaces* aglomeram produtos de fornecedores do mundo inteiro, estimulando a competitividade e facilitando o processo de compra do consumidor que pretende, em apenas um lugar, procurar, diferenciar e comprar um ou vários produtos. Este fenómeno pode ser relacionado com o *one-stop shopping*, que consiste na postura do consumidor procurar realizar grande parte das suas compras num só lugar, essencialmente relacionado com a conveniência, complementaridades de oferta e comparação de preços (Baye *et al.*, 2018).

Este *e-book* identificou o modo de funcionamento generalizado dos *e-marketplaces*, ressaltando as vantagens para a escalabilidade dos negócios e para abertura a novos mercados, e lançando, ao mesmo tempo, ressalvas sobre os riscos que lhe estão associados ao nível de conflitos de

distribuição e dependência de canais. Foram apresentados os principais *e-marketplaces* a nível mundial, dando-se enfoque aos *players* que distribuem produtos da categoria agroalimentar. Explicou-se os diferentes tipos de contrato, que envolvem essencialmente diferenças ao nível das condições de distribuição, comunicação dos produtos e acesso a segmentos de clientes. Apontou-se as táticas de gestão de distribuição nos *e-marketplaces*, designadamente de escolha de produtos, definição de preço e otimização da comunicação. É clara a promessa de rentabilidade baseada nas comissões de fornecedor *premium*, que garantem maior visibilidade e acesso a serviços prioritários e exclusivos, mas a incerteza de vendas e falta de visão tática pode fazer com que o retorno não compense o investimento. Em função da complexidade das regras em vigor nestes *e-marketplaces* e do elevado ambiente competitivo, concluiu-se que a implementação da estratégia de gestão em *e-marketplaces* deve ser tática e profissionalizada, sendo dadas várias recomendações sobre estas matérias, assentes na determinação de uma estratégia sólida, no conhecimento profundo das regras de funcionamento dos *e-marketplaces*, da performance da empresa e da análise de retorno de cada investimento.

Por fim, reflete-se sobre a importância do apoio ao cliente como crítico nos *e-marketplaces* para garantir a satisfação e a fidelização. Neste âmbito, identificam-se técnicas de marketing relacional, com base nos meios digitais que permitam a fidelização do cliente, como o email ou o *Whatsapp*, para estratégias de *remarketing* e *anti-churn*, associados a *vouchers* com descontos ou brindes, assim como o recurso a meios *mobile*

com recurso a realidade aumentada. A venda em *e-marketplaces* deve ser otimizada para se preparar um ambiente futuro em que as compras serão feitas automaticamente, não pelo consumidor, mas por dispositivos de inteligência artificial integrados na internet das coisas.

Estima-se ainda que, com o desenvolvimento das tecnologias por *blockchain*, as tarefas de *e-procurement* passem a ser automatizadas, desintermediando o papel do agente que detém o *e-marketplace* e baixando custos para fornecedores e clientes, pela inexistência de comissões a partes terceiras. Os *e-marketplaces* passarão, por isso, a verter cada vez mais na diferenciação do serviço, que não somente no simples ato de fazer encontrar quem quer comprar e quem quer vender.

Pela importância destas plataformas, intermediadas ou não, pelo potencial para os negócios e pela exigência competitiva que

acarretam, este *e-book* procurou dotar os gestores de conhecimentos para poderem tomar decisões estratégicas de entrada em *e-marketplaces*, com as ideias táticas, por mais que genéricas, para obter sucesso. O *e-book* fecha com um conjunto de reflexões sobre tendências futuras, nomeadamente no que diz respeito à integração dos *e-marketplaces* com tecnologia de realidade aumentada, e de otimização de pesquisa para os sistemas de inteligência artificial. Se o consumidor vai progressivamente deixar de fazer compras manualmente, passando estas a estar predefinidas em listas automatizadas e sendo a escolha dos produtos e fornecedores tarefa de assistentes de compra robotizados, é necessário que os agentes económicos conheçam a linguagem dos *robots*, de modo a que quem necessita do produto que alguém tem para vender compre esse produto, mesmo sem o conhecer, porque o sistema inteligente identificou que aquele é o produto mais indicado.

# 7.

## Bibliografía

Akrout, H. (2019). "Trust in Buyer–Supplier Relationships: Evidence from Advanced, Emerging, and Developing Markets", *New Insights on Trust in Business-to-Business Relationships (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 26)*, Emerald Publishing Limited, pp. 1-5.

Ahmad, R., & Buttle, F. (2001). Customer retention: a potentially potent marketing management strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1): 29-45.

Arya, V., Sethi, D., & Paul, J. (2019). Does digital footprint act as a digital asset?—Enhancing brand experience through remarketing. *International Journal of Information Management*, 49, 142-156.

Araújo, T. & Casais, B. (2020). Customer Acceptance of Shopping-Assistant Chatbots, in Á. Rocha et al. (eds.), *Marketing and Smart Technologies, Smart Innovation, Systems and Technologies* 167, Chapter 26, Springer, Singapore, pp. 278-287.

Baye, I., von Schlippenbach, V., & Wey, C. (2018). One-Stop Shopping Behavior, Buyer Power and Upstream Merger Incentives. *Journal of Industrial Economics*, 66(1), 66–94.

Bleoju, G., Capatina, A., Rancati, E., & Lesca, N. (2016). Exploring organizational propensity toward inbound–outbound marketing techniques adoption: The case of pure players and click and mortar companies. *Journal of Business Research*, 69(11), 5524-5528.

Bolton, R. N., Chapman, R. G., & Mills, A. J. (2019). Harnessing digital disruption with marketing simulations. *Journal of Marketing Education*, 41(1), 15-31.

Boulhosa, I. & Casais, B. (2019). Motivations for Tourism Shopping in Department Stores: an Exploratory Research about Tourists' Profiles Visiting El Corte Inglés Gaia. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 9(1): 18-26.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2018). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*.

Chaparro-Peláez, J., Agudo-Peregrina, Á. F., & Pascual-Miguel, F. J. (2016). Conjoint analysis of drivers and inhibitors of e-commerce adoption. *Journal of Business Research*, 69(4), 1277-1282.

Balasyan, I. and Casais, B. (2018). Keeping Exclusivity in an e-Commerce Environment: the Case of Farfetch.com and the Market of Luxury Clothes. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Special Issue 4 – Luxury Marketing, 6-27.

Casais, B., Fernandes, J. & Sarmiento, M. (2020). Tourism Innovation through Relationship Marketing and Value Co-Creation: a study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 51-57.

Costa, T. & Casais, B. (2020). Social Media and E-commerce: a study on motivations for sharing content from E-commerce websites. In Alavi, S. and Ahuja, V. (Ed.) *Managing Social Media Practices in the Digital Economy*, Chapter 6, pp. 121-149. IGI Global.

Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir, H. (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 1-6.

Ghiasi, H., Brojeny, M. F., & Gholamian, M. R. (2018). A reputation system for e-marketplaces based on pairwise comparison. *Knowledge and Information Systems*, 56(3), 613-636.

Green, D. T., & Pearson, J. M. (2011). Integrating website usability with the electronic commerce acceptance model. *Behaviour & Information Technology*, 30(2), 181-199.

Gulati, R., & Oldroyd, J. (2005). The Quest for Customer Focus. *Harvard Business Review*, 83(4): 2004–2005

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2057–2059.

Hong, I. B., & Cho, H. (2011). The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust. *International Journal of Information Management*, 31(5), 469–479.

Hu, N., Koh, N., & Reddy, S. (2014). Ratings lead you to the product, reviews help you clinch it? The mediating role of online review sentiments on product sales. *Decision Support Systems*, 57, 42-53.

Huang, Z., & Benyoucef, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259.

INE – Instituto Nacional de Estatística (2017). Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, Portugal.

Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial marketing management*, 50(October), 117-127.

Jaikumar, S. (2019). How Do Consumers Choose Sellers In E-Marketplaces?: The Role of Display Price And Sellers' Review Volume. *Journal of Advertising Research*, 59(2), 232-241.

Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.

Katelaris, L., & Themistocleous, M. (2017). Predicting Customer Churn: Customer Behavior Forecasting for Subscription-Based Organizations. *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 128-135). Springer.

Kim, J., Naylor, G., Sivadas, E. & Sugumaran, V. (2015). The unrealized value of incentivized eWOM recommendations. *Marketing Letters*, 21, 412-414.

Kollmann, T., Hensellek, S., de Cruppe, K., & Sirges, A. (2019). Toward a renaissance of cooperatives fostered by Blockchain on electronic marketplaces: a theory-driven case study approach. *Electronic Markets*, 1-12.

- Kudeshia, C., & Kumar, A. (2017). Social eWOM: does it affect the brand attitude and purchase intention of brands?. *Management Research Review*, 40(03), 310-330.
- Kumar, V. (2018). Transformative Marketing: The Next 20 Years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1-12.
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Li, H., Fang, Y., Lim, K. H., & Wang, Y. (2019). Platform-Based Function Repertoire, Reputation, and Sales Performance of E-Marketplace Sellers. *MIS Quarterly*, 43(1), 207-236.
- Lu, Y., Zhao, L., & Wang, B. (2010). From virtual community members to C2C e-commerce buyers: Trust in virtual communities and its effect on consumers' purchase intention. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(4), 346-360.
- Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., & Anaya-Sánchez, R. (2018). A social commerce intention model for traditional e-commerce sites. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 80-93.
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(August), 135-144.
- Noble, S. M., Griffith, D. A., & Adjei, M. T. (2006). Drivers of local merchant loyalty: Understanding the influence of gender and shopping motives. *Journal of Retailing*, 82(3), 177-188.
- Oliveira, B. & Casais, B. (2019). The importance of User-Generated Photos in restaurant selection. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1): 2-14.
- Pongjit, C., & Beise-Zee, R. (2015). The effects of word-of-mouth incentivization on consumer brand attitude. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 720-735.
- O'Leary, D. E. (2018). Open information enterprise transactions: business intelligence and wash and spoof transactions in blockchain and social commerce. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 25(3), 148-158.
- Qiu, J., Lin, Z., & Li, Y. (2015). Predicting customer purchase behavior in the e-commerce context. *Electronic Commerce Research*, 15(4), 427-452.
- Ronchi, S. (2018). *The Internet and the customer-supplier relationship*. Routledge.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Singh, R., & Khan, I. A. (2012). An approach to increase customer retention and loyalty in B2C world. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(6), 606-611.
- Sorkun, M. F. (2019). The impact of product variety on LSQ in e-marketplaces. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Tavares, N. F. E. (2018). Using Blockchain and Smart Contracts in a reverse auction syndicated e-procurement platform. Dissertação de Mestrado em *Innovation and Technological Entrepreneurship*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto: Porto.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.

Verhoef, P. C., Stephen, A. T., Kannan, P. K., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., . . . Zhang, Y. (2017). Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1-8.

Wei, K., Li, Y., Zha, Y., & Ma, J. (2019). Trust, risk and transaction intention in consumer-to-consumer e-marketplaces: An empirical comparison between buyers' and sellers' perspectives. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 331-350.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.

# 8.

## Netgrafia

<http://www.coutyfil.pt/>

<https://buyinportugal.pt/>

[https://celiac.org/eat-gluten-free/gf-products/?keyword&sponsor=1&cdf\\_action=Search](https://celiac.org/eat-gluten-free/gf-products/?keyword&sponsor=1&cdf_action=Search)

<https://foodmaven.com/buy/>

<https://home.localfoodmarketplace.com/>

<https://marketplace.kuantokusta.pt/>

<https://mercachefe.pt/pt/>

<https://mercadao.pt/>

<https://pt-pt.facebook.com/marketplace>

<https://smssites.com.br/blog/o-que-e-marketplace-a-nova-opcao-de-shopping-online/>, acessido a 14 de novembro de 2019

<https://www.amazon.com/alm/storefront?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo>

<https://www.blablacar.pt/>

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

<https://www.google.com/retail/solutions/merchant-center/>

<https://www.phocuswire.com/Skyscanner-booking-launch>, acessido a 11 de dezembro de 2019.

<https://www.showroomprive.pt/>

<https://www.skyscanner.pt/>

<https://www.statista.com/statistics/830986/value-of-the-global-sharing-economy/> acessido a 11 de dezembro de 2019.

Nielsen (2018). *Nielsen Connected Commerce Report 2018*, acessido em <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/Reports/2019/connected-commerce-connectivity-is-enabling-lifestyle-evolution.html>, 25 de novembro de 2019

Observador Cetelem (2018). eCommerce Intenções de Consumo Online, acessido em [https://www1.cetelem.pt/oobservador/estudos.html?active\\_year=11](https://www1.cetelem.pt/oobservador/estudos.html?active_year=11), 25 de novembro de 2019.

[www.airbnb.pt](http://www.airbnb.pt)

[www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

[www.amazon.es](http://www.amazon.es)

[www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk)

[www.booking.com](http://www.booking.com)

[www.dott.pt](http://www.dott.pt)

[www.farfetch.com](http://www.farfetch.com)

[www.olx.pt](http://www.olx.pt)

[www.trivago.pt](http://www.trivago.pt)

[www.Uber.com/pt](http://www.Uber.com/pt)

[www.worten.pt](http://www.worten.pt)

# 9.

## Glossário

### Contextualização do Glossário

Para uma melhor compreensão dos conceitos utilizados ao longo do *e-book*, construiu-se um glossário de termos. Muito embora a maioria dos conceitos apresentados sejam de aplicação genérica à disciplina do marketing, faz-se a ressalva de que a explicação dos termos neste glossário está contextualizada muito em particular no fenómeno dos *e-marketplaces*.

**Avaliações de produto:** nas lojas *online*, os produtos são apresentados com o detalhe das suas características, funcionalidades, vistas em vários ângulos, com ampliação e, por vezes, até tridimensionalidade. Acompanham também, geralmente, a apresentação dos produtos nas lojas *online* a avaliação dada por outros consumidores que adquiriram o produto naquela mesma loja *online*. Essa avaliação é dada perante um questionário enviado aos clientes após a entrega dos produtos e serve como influência no processo de decisão de compra de futuros clientes. As avaliações de produto podem ser feitas cumulativamente com comentários escritos ou pontuações, que, em grande parte dos casos, fazem recurso a uma escala de um a dez ou de uma a cinco estrelas.

**Business-to-Business (B2B):** modelo de negócio de compra e venda entre empresas fornecedoras e distribuidoras ou de transformação, assente na venda em grosso.

**Business-to-Consumer (B2C):** modelo de negócio dirigido pelas empresas ao consumidor final, assente na venda a retalho.

**Chatbot:** solução digital robotizada que simula de uma conversa inteligente com o cliente através de *chat*, usando ferramentas de *machine learning*. Os *chatbots* são programados com base na previsão de perguntas/resposta, adquirindo capacidade de resposta à medida que vai tendo mais experiência de interação com os clientes. O *chatbot* permite atender diversos clientes ao mesmo tempo, criar *leads* e dar instantaneamente resposta às questões dos potenciais clientes, reduzindo o tempo de espera. A distinção entre os *chatbots* e o *live chat* assenta, essencialmente, na ausência do toque humano do primeiro, podendo assim fornecer o serviço ao cliente 24 horas por dia, quer seja no contexto pré ou pós-venda. O *live chat* já possui uma presença notória no mundo do *e-commerce*, contrariamente aos *chatbots*, que ainda se encontram numa fase inicial, mas em crescente adoção e aceitação.

**Churn:** dissolução da relação entre um cliente e uma marca pela ausência de compra de um cliente anteriormente fidelizado. O *churn* pode ser controlado através de métodos preditivos, com base no tipo de lealdade anterior do cliente e na alteração da frequência de compra. Há estratégias *anti-churn* baseadas em ações promocionais de retenção como descontos ou ofertas.

**Circuito de distribuição:** fases de distribuição percorridas pelos bens e serviços, desde o produtor até ao consumidor final, e prestado por um conjunto de agentes económicos que

constituem os canais de distribuição (ex. produtor, grossista ou retalhista). Os *e-marketplaces* surgem como agentes intermediários digitais no circuito de distribuição, podendo ter um conjunto de tarefas de *fulfillment*.

**Cocriação de valor:** processo participativo por parte do cliente na geração de ideias, funcionalidades ou aplicação dos serviços, adicionando valor para a organização e consequentemente valor para o cliente, pela prestação de serviços melhorados por via da sua colaboração. A cocriação de valor tem assistido a uma importância crescente pela via do *feedback* dado pelos clientes em redes sociais, com comentários e sugestões, assim como nas avaliações de produto nos *marketplaces*, acompanhados de testemunhos de uso e recomendações. Quando o cliente tem influência na comunicação da marca através do passa-palavra, pode cocriar valor ou codestruir valor, consoante a sua avaliação positiva ou negativa, respetivamente.

**Comparador de preços:** plataforma digital que procede à indexação dos produtos provenientes de diferentes *websites*, de diferentes fornecedores, ordenando-os por preço. São exemplos de comparadores de preço o *skyscanner*, o *Trivago*, ou o *KuantoKusta*. Tradicionalmente os comparadores de preço não permitem fazer a compra diretamente na plataforma, procedendo à ligação para a loja *online* dos fornecedores. A tendência é que os comparadores de preço, pelo seu tráfego, popularidade e reputação, passem a permitir fazer a compra diretamente, tornando-se assim em *e-marketplaces*. O *KuantoKusta* e o *Skyscanner* já vão tendo, gradualmente, essa funcionalidade.

**Consumer-to-Consumer (C2C):** modelo de negócio baseado para partilha colaborativa entre consumidores (ver economia da partilha). Este modelo ganhou expressão com o desenvolvimento de plataformas eletrónicas que facilitam a comunicação entre consumidores, para compra e venda, ou aluguer de bens ou serviços. Neste modelo de negócio as avaliações de outros consumidores que partilham a sua experiência anterior tem um papel determinante no processo de escolha.

**Conversão de Vendas:** a conversão de vendas é um importante indicador de performance chave (ver *Key Performance Indicators*), que indica a concretização das vendas entre os consumidores *prospects*, que procuraram ou visualizaram o produto. A conversão de vendas informa a empresa do sucesso das ações de marketing que representam investimento na atração de potenciais clientes.

**Contratos de distribuição:** regras estabelecidas entre fornecedores e retalhistas relativamente aos processos de distribuição dos produtos ao cliente, prazos, responsabilidades, comissões envolvidas, e processo de pagamentos e remunerações. No caso dos *e-marketplaces*, cada plataforma tem tipologias de contrato diferentes, devendo ser cuidadosamente analisados os seus pressupostos antes da concretização desse contrato.

**Crossselling:** venda cruzada de produtos através do benefício na compra de um produto pela via da compra de outro produto, ou pela simples comunicação de produtos complementares ou relacionados com outros produtos. O *crossselling* é uma técnica usada nos *packs* de *price bundling*, com vista a promover outros produtos com menor procura ou notoriedade. O *crossselling* é ainda uma técnica muito usada nos *e-marketplaces* para recomendação de produtos relacionados ou complementares a outros produtos adquiridos ou visualizados.

**Customização:** orientação para o cliente com uma oferta ou comunicação personalizada, relevante para o utilizador/consumidor, em função da sua experiência anterior ou necessidade identificada.

**Digital analytics:** análise de dados digitais relativos à experiência do utilizador e à conversão de indicadores chave de performance, permitindo a avaliação mensurada da concretização de objetivos estratégicos.

**e-Marketplace:** plataforma *online* na qual um conjunto variado de fornecedores se encontra com potenciais consumidores e procedem a transações de bens e serviços, podendo o pagamento ser ou não feito *online*, dependendo das regras aplicadas na plataforma. Os *e-marketplaces* podem ser horizontais, quanto congregam uma grande variedade de categorias de produto, ou seja, quando possuem grande largura de sortido, ou *e-marketplaces* verticais, mais especializados, apostando na profundidade do sortido.

**e-Procurement:** descentralização dos *e-marketplaces peer-to-peer*, retirando poder de gestão aos seus proprietários e abolindo as comissões que garantem as suas receitas. A ligação entre vendedores e compradores é feita de forma automática sem mediação de uma terceira parte, sendo a manifestação mútua de interesse em estabelecer propostas de compra ou fornecimento mediada através de algoritmos de *blockchain* e os contratos são feitos de forma inteligentes, garantindo segurança de dados e transparência, em função da performance anterior das partes.

**Economia da partilha:** na economia da partilha, consumo colaborativo, economia de pares, ou também designada de economia *peer-to-peer* (P2P), os indivíduos partilham recursos através do aluguer ou empréstimo de bens ou serviços de forma temporária, o que traz muitos benefícios económicos na otimização de recursos. Este conceito está relacionado com o modelo de negócio C2C – *consumer to consumer*.

**Fulfillment:** conjunto de ações necessárias para a distribuição no *e-commerce*, desde o armazenamento, o processamento da encomenda, com a seleção dos produtos e embalamento da encomenda, expedição, transporte e entrega, recolha e devolução, se necessário.

**Hubs:** Centros de armazenamento dos *e-marketplaces*. Por exemplo, na Europa a *Amazon* tem cinco *hubs* – em Espanha, Alemanha, França, Reino Unido e Itália. A existência de *hubs* de armazenamento permitem um mais rápido fornecimento no espaço geográfico.

**Inbound:** modelo de atração de tráfego estranho à marca através de marketing de conteúdos. As técnicas de atração por *inbound*, por oposição ao *outbound*, pressupõem a atração de visitantes a uma página com vista à conversão de leads e vendas, usando-se conteúdos relacionais para promover o envolvimento com a marca, a recomendação e a fidelização.

**Indexação de produtos:** ordenação dos produtos num processo de pesquisa *online*, em função da sua relevância para o termo usado na pesquisa. No caso dos *e-marketplaces*, este conceito é de grande importância, atendendo a que o utilizador usa o formulário de pesquisa da plataforma para procurar o tipo de produto que procura, ficando a sua escolha influenciada pelos produtos ordenados nas primeiras posições dos resultados. Para a indexação de produtos num processo de pesquisa, é determinante a correta escolha de palavras chave associadas ao produto, na sua descrição. A indexação de produtos também pode ser feita em função de filtros, pelo utilizador, como por exemplo a disponibilidade ou prazo de entrega, proximidade de centro logístico, pontuação nas avaliações de outros consumidores. Para uma otimização da indexação de produtos no processo de pesquisa é determinante um conhecimento profundo dos termos de pesquisa geralmente usados pelos utilizadores que procuram cada tipo de produto.

**Inteligência Artificial:** os sistemas de inteligência artificial fazem a intermediação entre a linguagem humana e o processo tecnológico. Os sistemas de reconhecimento por voz como a *Alexa*, a *Siri* ou o *Google Home* são exemplos de reconhecimento de ordens humanas que refletem uma ação de resposta emitida por um sistema tecnológico. No caso dos *e-marketplaces*, os equipamentos de inteligência artificial podem fazer pesquisas de produtos e proceder automaticamente à compra, por considerarem com mais precisão do que um humano qual a proposta mais vantajosa para os critérios definidos pelo consumidor. O histórico de compras e avaliação da experiência anterior entra também como um critério decisivo na escolha por parte do *robot*. Incluem-se também no domínio da inteligência artificial os assistentes por voz e os *chatbots*.

**Internet of things:** interconexão de dispositivos inteligentes que permitem uma experiência de uso contínua, integrada e personalizada com conexão a contas digitais pessoais. A título de exemplo, podemos referir-nos à integração de um computador, *smartphone*, *tablet*, *smart tv*, *smart watch*, através de uma mesma conta digital (ex. *Google*). A *internet of things* tem o potencial de interligar uma infinidade de objetos inteligentes, procedendo a ações pré-estabelecidas, como a compra em lojas de e-commerce ou *e-marketplaces* automática em função dos produtos presentes/ausentes no frigorífico, a encomenda automática de consumíveis para equipamentos (ex. toner para impressoras) ou a cobrança automática em função de equipamentos partilhados (ex. contentores de lixo que taxam os cidadãos em função do peso dos resíduos produzidos).

**Key Performance Indicators (KPIs):** indicadores mensuráveis capazes de informar a performance estratégica de uma organização, em função dos seus objetivos de negócio.

**Machine learning:** os sistemas de inteligência artificial conseguem memorizar a experiência anterior do utilizador nas plataformas online e, em função dessa aprendizagem, apresentar no futuro um layout adequado a essa experiência anterior – permitindo assim uma maior personalização e relevância de conteúdos. As técnicas de *machine learning* são acompanhadas de algoritmos que predefinem esses comportamentos de inteligência artificial, que vão acumulando informação sobre a experiência do utilizador.

**Marca Própria:** as marcas podem ser detidas pelos próprios fabricantes dessas marcas (marcas de fabricante – MdF), ou podem ser adquiridas aos fabricantes por empresas de distribuição que contratualizam a comercialização de determinados produtos com o nome da marca do distribuidor (marcas de distribuidor – MdD). Neste contexto das MdD, os distribuidores podem exigir aos fabricantes determinados requisitos de produção, de modo a alcançarem alguns níveis de diferenciação face às MdF no mercado, chamando-se aos produtos vendidos com o rótulo de distribuidor a marca própria do distribuidor. Atendendo a este conceito de posicionamento de marca dos próprios distribuidores, que procuram uma identidade própria, com um conjunto de associações à marca, devemos afastar a denominação popular que foi dada de marca branca aos produtos de marca própria de distribuidor.

**Marketing automation:** automatização de tarefas operacionais de marketing que permitem ações personalizadas em função de perfis ou tipologia de experiência online, por exemplo o envio automatizado de emails com determinado conteúdo, em função de interações anteriores com a marca, ou a criação de montras personalizadas de produtos, por perfil de cliente, em função das visualizações de produtos anteriores.

**Marketing Relacional:** ações de marketing que sim criar relações duradouras entre a marca e o cliente, no sentido de assim se promover um conjunto de atitudes positivas em relação à marca, simpatia, afetividade, preferência, fidelização e recomendação. A comunicação direta, como o envio de emails regulares (*newsletter*) com conteúdos relevantes e preferencialmente customizados,

decorrentes do tratamento de dados de cliente e da sua experiência de compra anterior, assim como o tratamento personalizado, pode revestir-se da maior importância para a gestão do envolvimento do cliente com a marca e consequente fidelização.

**Monitorização:** acompanhamento das métricas de controlo de marketing, de modo a conhecer, em tempo real, a evolução do negócio, e a perceber tendências. Uma boa monitorização da implementação estratégica de marketing permite ajustamentos operacionais de marketing antes da avaliação final do retorno de investimento.

**Notoriedade:** nível de reconhecimento da marca, podendo ser uma notoriedade espontânea para determinada categoria de produtos a que se referem as marcas *top of mind*, ou então pode ser uma notoriedade assistida, em que o reconhecimento surge por sugestão ou por inquirição da identificação da marca. A notoriedade deve ser medida de acordo com a percentagem de reconhecimento da marca por parte de uma determinada amostra representativa da população alvo e monitorizada de forma evolutiva ao longo do tempo no sentido de assim controlar a eficácia das ações de marketing que a procuram impulsionar.

**Omnicanal:** experiência de compra por meio de vários canais, *online* e *offline*, totalmente integrados, que transmitem ao consumidor uma sensação de continuidade e combinação da experiência. De acordo com o modelo de distribuição omnicanal, os consumidores podem, por exemplo, comprar *online* e levantar a encomenda em loja, ou devolver em loja uma encomenda adquirida pelo meio *online*, ou até mesmo comprar nos canais digitais estando em loja física, podendo assim beneficiar de vantagens no preço ou aceder a produtos específicos não disponíveis fisicamente na loja.

**One Stop Shopping:** concentração de vários serviços de retalho num só lugar, para maior conveniência do consumidor. Conceito que sustenta o sucesso dos centros comerciais e dos hipermercados. O conceito *one-stop shopping* está na base do fenómeno dos *e-marketplaces*, por oposição às lojas de *e-commerce* de cada empresa.

**Outbound:** processo de comunicação que visa a notoriedade da marca/produto, através de meios geralmente massificados e numa lógica de comunicação de um para muitos, como por exemplo através de meios publicitários em rádio televisão, jornais, ou até mesmo em websites.

**Price bundling:** *pack* de produtos vendidos em conjunto e que apresentam para o consumidor um preço mais atrativo do que se vendidos isoladamente. É uma estratégia de promoção de vendas muito utilizada para promover a rotatividade de stocks, a experimentação de novos produtos por *crossselling* e assim dar a sensação de oportunidade de compra vantajosa.

**Pricing dinâmico:** estabelecimento do preço em plataformas digitais de forma automática, em função da procura em tempo real. Com base num algoritmo predefinido, o preço aumenta ou diminui e acordo com a procura. Este algoritmo pode funcionar em função da repetição do IP usado para aceder ao website.

**Processo de decisão de compra:** processo faseado do consumidor desde o momento e que identifica um problema/necessidade, até ao momento da compra de uma solução, passado pela recolha de informação sobre diferentes opções de produtos e de diferentes agentes económicos e pela avaliação comparada dessas alternativas. Neste processo, os agentes influenciadores como *reviews* de outros consumidores disponíveis *online*, ou *endorsers*, como profissionais ou celebridades com especial credibilidade, têm uma forte interferência no processo. Após a escolha e compra, o consumidor passa pela fase de pós-compra em que, em função da sua avaliação de

satisfação ou insatisfação, desenvolve ou não uma intenção de fidelização futura e, em função disso, recomenda a outros consumidores, ou, pelo contrário, desenvolve uma palavra negativa (*negative word of mouth*).

**Produtos de nicho:** produtos que respondem a necessidades/preferências de um segmento de mercado específico e de pequena dimensão, e que por esse motivo não são distribuídos em canais de extensão massificada ou intensiva.

**Produtos patrocinados:** apresentação de produtos em zonas de destaque do *e-marketplace*, pela via de *display* publicitário, em *banners* ou vídeos, ou então pela figuração em destaque nos resultados de pesquisa da categoria de produto em causa. Para a publicitação de produtos em destaque, os fornecedores devem contratualizar com o *e-marketplace* um custo por clique (CPC) durante um período de tempo, podendo monitorizar em tempo real os resultados da campanha patrocinada, ao nível da conversão das impressões em cliques e dos cliques em vendas.

**Prospects:** consumidores que visitam lojas (físicas ou *online*) no sentido de procurarem soluções para as suas necessidades. Os *prospects* encontram-se na fase de recolha de informação e avaliação de alternativas, antecedendo assim a decisão de compra.

**Realidade aumentada:** processo de sobreposição de uma realidade real captada por uma câmara de um dispositivo, como por exemplo um *smartphone* ou um *tablet*, com imagens de realidade virtual criadas numa aplicação digital. O sistema de realidade aumentada permite que o utilizador interaja por exemplo com o catálogo de produtos de uma loja *online*, prevendo a sua utilização numa realidade real, por exemplo um determinado espaço. Um exemplo de uma loja de *e-commerce* com realidade aumentada é o *Ikea Place*, podendo tal técnica ser implementada também em *e-marketplaces* como forma de geração de valor.

**Reintermediação digital:** com o desenvolvimento do *e-commerce*, fazia-se a profecia do desaparecimento progressivo do circuito de distribuição dos distribuidores e agências intermediárias. Isto porque qualquer consumidor ligado à internet conseguiria aceder diretamente à loja *online* do produtor de qualquer bem e serviço, procedendo à sua aquisição direta pela via digital. Os distribuidores, nessa lógica, deixariam de cumprir o papel de fazer chegar os produtos a quem deles necessita, já que esses produtos passam a estar disponíveis *online*. Contudo, verificou-se precisamente o contrário. Com a explosão de oferta de produtos no canal digital e a globalização da economia o consumidor não tem capacidade de recolher toda a informação disponível e analisar a oferta existente antes da tomada de decisão. Abriu-se então espaço para novos intermediários, que operam no domínio digital, organizando a informação disponível, numa lógica de *e-procurement*, e fazendo-a chegar ao consumidor de acordo com critérios de pesquisa. Trata-se, pois, de agências digitais, que beneficiam também de economias de escala. O conceito da reintermediação sustenta o sucesso dos *e-marketplaces*.

**Remarketing:** ação de marketing que visa atingir potenciais consumidores de um produto em fase de prospeção – *prospects*, através da recuperação de contacto após uma interação anterior. Esta ação de *remarketing* pode ser feita por email, para lembrar de carrinho de compras abandonado em loja online, ou de publicidade noutras plataformas visitadas, por rastreamento de *cookies*. As ações de *remarketing* pretendem recuperar clientes aparentemente perdidos.

**Reviews incentivados:** avaliações de consumidores que provêm de ações promocionais em que está associada uma oferta ou desconto dado pela empresa ao utilizador que produz um comentário ou pontuação de avaliação. A prática de incentivo aos *reviews* com vantagem associada (desconto

na compra seguinte ou prêmio) tem originado um aumento nos conteúdos online gerados por utilizadores (*user generated content* - UGC), mas por outro lado pode descredibilizar o sistema de avaliações.

**Search Engine Optimization (SEO):** Sistema de indexação dos websites nas páginas de pesquisa online, de que é exemplo o motor de busca Google. Cada motor de pesquisa possui um algoritmo com critérios de indexação e ranking. Cada *website*, no sentido de se ficar otimizado nos motores de busca deverá desenvolver uma estratégia de SEO nos seus conteúdos, colocando as palavras-chave relevantes em posições de destaque do *website*, como títulos e menus ou ligações. Essas palavras-chave deverão corresponder aos termos de pesquisa dos potenciais interessados no *website*, assumindo que desconhecem a página e o negócio.

**Shipping:** expedição de uma encomenda online. Este processo pode ser monitorizado pelo cliente em tempo real através de plataforma de acompanhamento de encomendas, popularmente designadas por *shipping tracking*.

**Social commerce:** processo de compra e venda de bens e serviços através de comunidades nas redes sociais. O *social commerce* tem vindo a desenvolver-se a um ponto em que não representa somente transações pontuais entre pessoas na rede social, mas tornou-se num *marketplace* muito representativo, à escala global. Por exemplo, o *marketplace* do *Facebook* integra uma variedade de categorias de produtos com representatividade em todo o mundo.

**Sortido de produtos:** variedade de produtos que determinado retalhista disponibiliza. Neste âmbito, pode analisar-se a largura do sortido, que diz respeito à variedade do número de categorias ou subcategorias de produto; e ainda a profundidade do sortido, que se refere à variedade de referências de produto dentro de cada categoria ou subcategoria.

**Tracking:** acompanhamento de comportamento ou processo. Este conceito pode ser usado no contexto da análise da experiência do utilizador, sendo as métricas de *analytics*, essenciais para perceber todo o caminho do cliente ao longo da jornada de compra. O termo pode também referir-se ao acompanhamento das encomendas, identificando cada uma das fases do processo de *fulfillment*, desde o momento em que a encomenda é efetuada até à entrega ao cliente.

**Tráfego em loja:** número de pessoas que visitam a loja. O tráfego pode ser calculado na loja física por sistemas digitais de contabilização de entrada em loja. Na loja *online*, o tráfego corresponde à contabilização do número de entradas no website da loja de *e-commerce*, o que pode ser monitorizado em tempo real através do sistema analítico ou do próprio website ou do *Google Analytics*. Nos *e-marketplaces*, é possível aceder ao número de visualizações do produto, de forma a calcular a conversão de vendas em função das visualizações.

**Wish List:** listagem de produtos selecionados pelo cliente e que corresponde aos seus desejados de compra. A *wish list* pode funcionar como a memorização na plataforma, ou de *e-commerce* ou no *e-marketplace*, dos produtos a adquirir mais tarde, recebendo notificações a partir da criação da lista sobre alterações significativas ao *stock*, como alertas de proximidade de ruptura ou alterações ao preço. Além disso a *wish list* pode ser partilhada nas redes sociais ou por email para destinatários que podem adquirir esses produtos e enviar como presente para o autor da lista, dando-se automaticamente na plataforma a baixa do produto na lista, para que não haja compras em duplicado.

**Yield management:** é uma forma sofisticada de gestão da oferta e da procura, através da manipulação do preço e da gestão da capacidade disponível. Diz por isso respeito à gestão de receitas e lucros. Esta situação ocorre no setor dos serviços, onde as empresas não podem criar stocks e onde os custos fixos representam a grande fatia, sendo os custos variáveis marginais por cliente bastante reduzidos. Pressupõe a existência de uma quantia fixa de recursos disponíveis para venda; que os recursos vendidos sejam perecíveis (isto é, há um limite de tempo para vender os recursos, após o qual eles deixam de ter valor); e que existam clientes diferentes que estão dispostos a pagar um preço diferente por usar a mesma quantidade de recursos.



Cofinanciado por:

