



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Monetização de um *Marketplace*

Estudo de caso Mercadoão

Manuel Carlos Côrte-Real Lencart Ferreira Miranda

Universidade Católica do Porto

2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Monetização de um *Marketplace*

Estudo de caso Mercadoão

Trabalho Final de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em *Marketing*

por

Manuel Carlos Côrte-Real Lencart Ferreira Miranda

sob orientação de
Professora Doutora Joana César Machado

Universidade Católica do Porto, maio de 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queria agradecer à minha orientadora de estágio, a Professora Doutora Joana César Machado, o acompanhamento exemplar ao longo dos últimos meses, o cuidado e rigor demonstrado ao longo deste trabalho e finalmente a disponibilidade para ajudar quando fosse necessário, crucial para o desenvolvimento e conclusão deste projeto.

Não me poderia esquecer de toda a equipa da Fonte Online, todo o apoio que demonstraram e sempre disponíveis a dar, tanto durante como depois do estágio e ao longo da elaboração deste trabalho. Queria agradecer ao Dr. Ricardo Monteiro por me ter dado esta oportunidade única e por me ter acompanhado ao longo do estágio, integrando-me no gigante mundo empresarial do que significa o *e-commerce*.

Agradeço também à Universidade Católica – Porto Business School, todo o apoio e formação recebidos ao longo destes dois anos de mestrado, que serão uma mais-valia no meu percurso profissional.

Quero agradecer também todo o apoio e paciência que a minha família, principalmente os meus pais e avós demonstram ao longo dos anos e também por investirem em mim a nível pessoal e profissional inspirando-me para conquistar tudo o que me fizesse melhor pessoa.

Agradeço à minha namorada e meus amigos, que me acompanharam nesta fase única da minha vida fazendo-me focar num objetivo único orientando-me em momentos de maior importância.

Desejo que, com o término deste capítulo do meu percurso académico, venham muitos outros e mais desafiantes!

Resumo

Atualmente, a digitalização tem revolucionado o mundo empresarial sendo quase obrigatório uma empresa ter presença *online*. Assim, o número de empresas presentes no comércio digital tem vindo a crescer de ano para ano. Com este crescimento tornou-se essencial disponibilizar soluções que permitam uma aglomeração de empresas, facilitando a experiência do consumidor num *website*. Surgem então os *marketplaces* eletrônicos, e cada vez mais as empresas procuram estratégias para monetizar os *marketplaces* e para, assim, conseguirem criar mais oportunidades de receita nessas plataformas.

O relatório de estágio realizado na empresa Fonte Online teve como principal objetivo descobrir quais são as principais estratégias de monetização de um *marketplace*. Nesse sentido, foi realizada uma análise da literatura e foi adotada uma estratégia de investigação de estudo de caso. O estudo de caso escolhido para o desenvolvimento desta investigação foi sobre o Pingo Doce, empresa presente no *marketplace* do Mercado. Esse estudo de caso permitiu uma análise particular à estratégia utilizada para criar valor para a plataforma, bem como a identificação de um conjunto de recomendações com vista a contribuir para melhorar a estratégia de monetização adotada.

Palavras-chave: *marketplace*, monetização, *marketplace* eletrônico.

Abstract

Nowadays, digitalization has revolutionized the business world and it is almost mandatory for a company to have an *online* presence. Therefore, the number of companies present in the digital commerce has been growing every year. With this growth it is essential to develop solutions that agglomerate potential suppliers, improving consumers' *online* purchasing experiences. Thus, electronic *marketplaces* have assumed an increasing relevance, and more and more companies try to find effective strategies to monetize *marketplaces* and create more revenue opportunities from these platforms.

This internship report, carried out at Fonte Online, had the central objective of discovering the main strategies for monetizing a *marketplace*. Therefore, it was done a literature review and used a case study research strategy. The case study chosen for the development of this research was Pingo Doce, a client of the *marketplace* Mercado. This case study allowed the identification of the instruments used to create value for Mercado and also to provide important recommendations in order to improve the monetization strategy adopted by the platform.

Keywords: *marketplace*, monetization, electronic *marketplaces*

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice de Figuras	xiii
Lista de Abreviaturas	xv
Introdução	17
Capítulo 1: Breve apresentação da empresa	21
1.1. Fonte Online	21
1.2. Mercado	22
Capítulo 2: Revisão da literatura	24
2.1. Origem e definição de mercado	24
2.2. <i>E-commerce</i>	24
2.2.1. Categorias de <i>E-commerce</i>	27
2.2.1.1. B2B	27
2.2.1.2. B2C	27
2.2.1.3. C2C	28
2.2.1.4. C2B	29
2.3. <i>Marketplaces</i>	29
2.3.1. <i>Electronic-Marketplace</i>	30
2.3.1.1. Modelo de negócio	31
2.3.1.2. Benefícios e principais desvantagens	32
2.4. Monetização	34
2.4.1. Conceitos e estratégias	34
2.4.2. Implementação das diferentes estratégias	35
2.4.2.1. Estratégia Transacional	35
2.4.2.2. Estratégia de subscrição	36
2.4.2.3. Estratégia publicitária	36
2.4.2.3.1. Motores de busca	37

2.4.2.3.2. Redes Sociais	38
2.4.2.3.3. Métrica de análise	39
2.4.2.4. Estratégia de serviços	40
2.4.2.5. Estratégia de taxa por produto postado e listado	41
2.4.2.6. Estratégia de venda de informação	41
Capítulo 3: Metodologia	43
3.1. Abordagem de pesquisa	43
3.2. Estudo de caso	44
Capítulo 4: Pingo Doce	46
4.1. Introdução	46
4.1.1. Grupo Jerónimo Martins	48
4.1.2. O Pingo Doce hoje	48
4.2. Estratégias de Monetização – Pingo Doce	49
4.2.1. Ponto de partida	49
4.2.2. Análise do <i>marketplace</i> Mercado	50
4.2.2.1. Formas de monetização aplicadas	50
4.2.2.2. Novas formas de Monetização	53
4.2.2.2.1. Publicidade	54
4.2.2.2.2. Motor de Busca	57
4.2.2.2.3. Modelo de subscrição	58
4.2.2.2.4. Programa de referência	60
4.2.2.2.5. Cupões	60
4.2.2.2.6. Serviços adicionais	61
4.2.2.2.7. Taxa por listar produtos	62
4.3. <i>Benchmarking</i> – um exemplo de boas práticas: o caso Instacart	63
4.3.1. Ferramentas de monetização do Instacart	64
4.3.1.1. Planos de subscrição	64
4.3.1.2. Publicidade	64
4.3.2.1.1. CPG <i>Marketing</i> e <i>Marketing</i> Digital	65
4.3.2. Aplicação móvel	68

4.4. Recomendações	69
Capítulo 5: Conclusão	74
Bibliografia	77
Anexos	85

Índice de Figuras

Figura 1- Logótipo da empresa Mercadão (Fonte: Mercadão.pt)	24
Figura 2 - Indicador do Portal da Queixa (Fonte: portaldaqueixa.pt)	25
Figura 3 - Posição de Amazon nas compras online (Fonte: NPR/Marist polselyl)	42
Figura 4 - Primeiro Logótipo do Pingo Doce (Fonte: Site do Pingo Doce)	52
Figura 5 - Utilizadores de Internet em Portugal (Fonte: Markttest.pt)	54
Figura 6 - Página inicial Pingo Doce no Mercadão (Fonte: Mercadao.pt)	57
Figura 7 - Descrição geral Google Analytics do Mercadão (Fonte: Google Analytics)	58
Figura 8 - Banner Publicitário Nestlé (Fonte: FonteOnline)	59
Figura 9- Produto em promoção no feed do Mercadão (Fonte: Facebook Mercadão)	60
Figura 10- Facebook Ad (Fonte: Instacart.com)	63
Figura 11 - Plano de Subscrição de um EM (Fonte: Aznar, 2019)	66
Figura 12 - Página Inicial da Fred Meyer no Instacart (Fonte: instacart.com)	74
Figura 13 - Giftcard no valor de 100\$ (Fonte: Instacart.com)	75
Figura 14 - Gastos com Marketing de Afiliados nos Estados Unidos de 2010 a 2022 (Fonte: CyberCashWorldwide.com)	76
Figura 15 - Número de utilizadores de smartphone com aplicações de entrega de comida 2018-2023 (USA) (Fonte:emarketer)	77
Figura 16- Página inicial do Mercadão (Fonte: Elaboração Própria)	79
Figura 17- Publicação SuperBock no Facebook (Fonte Facebook Superbock)	80

Lista de Abreviaturas

B2B - Business to Business
B2C - Business to Consumer
BCP - Millenium BCP
C2B - Consumer to Business
C2C - Consumer to Consumer
CEO - Chief Executive Officer
COO - Chief Operational officer
CPA - Cost per Aquisition
CPC - Cost per click
CPG - Consumer Packaged Goods
CPM - Cost per mille
CRM - Customer Relationship Management
CTR - Click Through Rate
EDI - Electronic Data Interchange
EM - Eletronic Marketplace
EUA - Estado Unidos da América
MREC - Medium Rectangle
SMM - Social Media *Marketing*
TI - Tecnologia e Informática
UX - User Experience
WOM - Word-of-mouth
WWW - World Wide Web

Introdução

Este relatório de estágio, intitulado “Monetização do *marketplace* – Estudo de caso sobre o Pingo doce”, foi realizado no âmbito do Mestrado em *Marketing*, na Universidade Católica – Porto Business School, completado com um estágio curricular na empresa Fonte Online.

Esta investigação teve como principal objetivo analisar as atuais formas de monetização adotadas no caso do Pingo Doce num *marketplace* eletrónico – o Mercado – e quais seriam as formas de monetização futuras a implementar nesse *marketplace* em concreto.

Os *marketplaces* não são novidade, remontam a 3000 anos antes de Cristo, tratando-se dos locais onde se realizavam as trocas comerciais resultantes dos excedentes de produção, nas civilizações no Mediterrâneo Sul e Oriental. Em resultado do aparecimento da Internet, o formato do *marketplace* sofreu alterações significativas. Apesar do conceito de *marketplace* ser, no essencial, o mesmo, este encontra-se agora alojado na Internet, estando disponível para visita 24 horas por dia/ 7 dias por semana. Por outro lado, os *marketplaces* eletrónicos, permitiram uma redução dos custos de transação, e através destas plataformas os vendedores e compradores encontram-se num único local.

Ao longo dos anos têm-se desenvolvido *marketplaces* vários eletrónicos com elevado sucesso. Empresas como o AliExpress, com dez anos de existência e a Amazon, com 26 anos, são *marketplaces* líderes nos seus países, China e Estados Unidos respetivamente. Um dos objetivos destas empresas é redirecionarem os motores de pesquisa tradicionais, como Google e Bing, para os seus *marketplaces*, criando dentro das plataformas um local onde os clientes se sintam confortáveis para pesquisar qualquer tipo de produtos.

Como uma parte significativa da redação deste trabalho de investigação foi realizada durante a pandemia provocada pela Covid-19, foram encontradas oportunidades acrescidas para o desenvolvimento destes *marketplaces*. O

comércio *B2C* tem revelado um crescimento atípico, tendo em conta que a maioria das pessoas está em casa e este é o canal mais seguro e conveniente para fazer compras. Durante este período, houve um aumento de 150% nas vendas no setor alimentar de acordo com o *Common Thread Collective* (Orendorff, 2020).

No âmbito desta investigação, foi realizado um estudo de caso a um dos clientes da plataforma Mercado - o Pingo Doce - tendo como objetivo analisar os atuais métodos de monetização dentro da plataforma, identificando também as fragilidades na estratégia adotada que se procuraram resolver através de recomendações para o futuro. A entrevista com Ricardo Monteiro (COO- *Chief Operational Officer* Mercado) será importante para complementar a informação recolhida através de fontes secundárias. Esta entrevista, a par da análise exaustiva dos instrumentos adotados no caso do Pingo Doce, irá permitir que sejam identificadas novas formas de monetização que poderão ser aplicadas na plataforma Mercado. Para complementar ainda, a análise do caso Pingo Doce, será realizado um estudo à plataforma Instacart, *marketplace* americano que opera no mesmo setor que o Mercado. Esse estudo deverá identificar as boas práticas adotadas por esta plataforma, tendo em conta as formas de monetização utilizadas e a gestão da relação com os vendedores e consumidores.

A monetização consiste na conversão de “algo” em dinheiro, neste caso o principal propósito é rentabilizar a plataforma. Existem duas formas de monetização que o Mercado aplica aos vendedores no seu *site*, desde taxas por venda realizada a publicidade paga através de *banners* no dito *site*. No entanto, como foi observado por Zheng (2006), existem muitas mais formas de monetizar uma plataforma, nomeadamente: as taxas de subscrição para os vendedores e consumidores que participam no EM (*Electronic Marketplace*) diferentes formatos de publicidade, as taxas por postar produtos na plataforma, os serviços adicionais fornecidos e venda de informação sobre os clientes.

O presente relatório divide-se em cinco capítulos: no primeiro é realizada uma breve apresentação da empresa onde o estágio foi realizado. De seguida, no segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura, com foco nos conceitos que irão ser o motor desta investigação. No terceiro capítulo, é caracterizada a metodologia de investigação. No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso do Pingo Doce juntamente com um *Benchmarking* ao Instacart, com recomendações que poderão ser implementadas futuramente. Por fim, são discutidos os principais resultados do estudo de caso, sendo apresentados os principais contributos desta investigação, bem como as suas limitações e pistas de investigação futura.

Capítulo 1: Breve apresentação da empresa

No âmbito do mestrado em *Marketing* foi realizada uma investigação que teve como ponto de partida um estágio curricular na empresa Fonte Online. Com este estágio, foi pretendido concretizar novas formas de monetização no *marketplace* da empresa, designado por Mercadão.

1.1. Fonte Online

A Fonte Online foi a empresa de eleição para a realização do estágio curricular, visto que se enquadrava nos meus interesses da área de gestão de negócios do comércio eletrónico. A duração do estágio foi de seis meses, começando no início de setembro de 2019 terminando no final de fevereiro de 2020.

Os serviços prestados pela Fonte Online dividem-se em três áreas: consultoria a nível de estratégia multicanal, soluções de logística e *marketing* digital; design, mais focado na experiência do consumidor (*UX – user experience*), *branding* e comunicação, área em que se incluem que o *pre-seed*, o *seed* e a mentoria. Neste momento, a empresa é responsável por quatro projetos, nomeadamente: Mercadão, o projeto gerador do maior valor para a empresa-mãe; Vinha; Alfredo; e Cabazes.pt. Assim, o *core business* da empresa foca-se nos negócios da área do comércio eletrónico com especial incidência no retalho alimentar.

Quando iniciei o estágio curricular, a empresa tinha representações no Porto e em Lisboa, contando com 14 colaboradores repartidos por diferentes regiões e áreas de atuação. O quadro de administração era então composto por três elementos repartidos por Lisboa, Elísio Campos, e pelo Porto, Gonçalo Soares da Costa e Ricardo Monteiro, que juntos detinham um elevado nível de conhecimentos e uma sólida experiência na área do comércio eletrónico. No Porto trabalham cinco colaboradores em permanência no escritório, existindo

mais um elemento responsável por supervisionar os *shoppers* da área do Porto. Há colaboradores responsáveis pelo *design*, pelos conteúdos digitais e pela gestão de operações, trabalhando em sintonia com a parte financeira.

1.2. Mercadão

O Mercadão, de acordo com o jornal eletrónico Observador (2018), é definido como “o centro comercial português que só existe na Internet”. Esta plataforma não foi criada nem desenvolvida ao acaso, foi resultado da formação e da experiência dos diretores e fundadores da empresa, Gonçalo Soares da Costa, Ricardo Monteiro e Elísio Santos. Esta plataforma foi desenvolvida em 2015 e foca-se no comércio eletrónico de produtos alimentares e não alimentares (ver Fig. 1).



Figura 1- Logótipo da empresa Mercadão
(Fonte: *Mercadão.pt*)

Um dos pontos diferenciadores desta empresa é o facto de ser o único *marketplace* em Portugal na área do retalho a realizar a entrega de uma encomenda no mesmo dia e em menos de duas horas. Este *marketplace* entrega nas áreas do Porto, Lisboa, Cascais, Sintra, Almada, Guimarães, Braga e Póvoa

de Varzim. Todo o processo de operações e logística tem que estar em sintonia. Quando um cliente realiza uma encomenda é preciso alocar essa encomenda a um *shopper* que esteja disponível para realizar a encomenda (*picking*) e a entrega da mesma. Um *shopper* é o responsável por realizar as compras em loja e por entregar na morada adereçada à encomenda, podendo ser este independente ou pertencer a uma empresa subcontratada.

De acordo com Dai & Kauffman (2000, p. 44), um *marketplace* apenas funciona com a participação de duas premissas, oferta e a procura. No Mercado, a oferta é disponibilizada pelas empresas Pingo Doce, Bem-Estar, Lev, The Body Shop, Manog, Science4You, Arcádia, Flores do Mercado, Sovina e Creative Toys. Relativamente à procura, consiste em todos os clientes que poderão ter interesse nos produtos das empresas aderentes, disponíveis no território de Portugal Continental.

Em agosto de 2019, o Mercado foi distinguido no Portal da Queixa como a empresa com o melhor índice de satisfação, destacando-se com um índice de 99.3% (Portal da queixa, 2019), tal como se observa na Fig. 2. Este desempenho já tinha sido previamente alcançado e é particularmente importante porque revela o destaque que a empresa atribui aos seus clientes, a sua preocupação em estabelecer boas relações com o cliente de modo a aumentar o seu nível de satisfação e, conseqüentemente, o número de encomendas realizadas.



Figura 2 - Indicador do Portal da Queixa (Fonte: portaldaqueixa.pt)

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1. Origem e definição de mercado

De acordo com Casson (2011, p. 12), é da região da Babilônia e dos primeiros impérios do Médio Oriente e Mediterrâneo que surge a primeira prova do conceito mercado. Por volta do século XI, foram reconhecidos os primeiros sinais de mercados na Europa demonstrando assim o alargamento do conceito de mercado a outras zonas do globo.

O significado de mercado foi então definido nos tempos medievais, como um local específico onde se realizavam trocas, em horários definidos (Buzzell, 1999, p. 61). Atualmente, em economia, o mercado é definido como a interseção entre a oferta e a procura, sendo o equilíbrio do preço de mercado obtido através do jogo da oferta e da procura (Casson, 2011, p. 13).

Desde os primórdios das civilizações, os mercados têm sido regulados por regras como o preço, o controlo de qualidade e a facilidade de entrada no mercado todas elas impostas por acordos e legislações vigentes. Um mercado não se tem de cingir a uma zona, pode ser local, regional, nacional ou até mesmo internacional. Recentemente, tem se verificado um incremento do comércio internacional na sequência do decréscimo dos custos de transação e transporte (Casson & Lee, 2011, p. 13). Com o aparecimento da *Internet, World Wide Web* (WWW), foram quebradas barreiras espaciais e temporais e os termos de comercialização e circulação de bens sofreram uma grande modificação (Zheng 2009, p.4).

2. 2. *Ecommerce*

Foi nos anos 60 do século XX que o funcionamento convencional do mercado sofreu uma grande reviravolta com o surgimento do *Electronic Data Interchange* (EDI), a primeira fase do desenvolvimento do *e-commerce*, ponto de viragem do comércio tradicional. Este sistema foi inicialmente implementado por grandes empresas em países desenvolvidos e consistia num método que transferia documentos de um computador de uma empresa para computadores de outra empresa (Zheng, 2009, p. 5). Fator que se diferencia neste sistema inovador de transferência de dados é o facto de não ser necessária a utilização de papel durante o processo eletrónico de intercâmbio de dados (Bajaj & Nag 2005, p. 14 e Etemad, 2004, p. 776). Wal-Mart, Levi Strauss e General Motors são algumas das empresas que conseguiram desenvolver bons relacionamentos com os seus fornecedores e clientes, através das ligações eletrónicas providas pelo EDI (Vladimir, 1996, p. 4). Para concluir, de acordo com Lyytinen & Damsgaard (2006, p. 195), este processo exige um grande esforço financeiro para a sua implementação, sendo apenas utilizado por empresas com maior capacidade económica.

O surgimento da segunda fase do *e-commerce* nos anos 90 do século XX, com o desenvolvimento da WWW, viria a trazer mudanças críticas no que diz respeito ao *e-commerce* tradicional (EDI) (Haag et al, 2000, p. 3). As empresas começaram a fazer parte desta rede começando a tirar partido do *e-commerce* e com a participação de muitos clientes foi gerado um movimento massivo desta nova forma de comércio. A prova desse fluxo é que, de acordo com a CNNIC no final do ano de 1999 já existiam 150 milhões de utilizadores ativos na Internet (Zheng 2009, p.6), muitos dos quais são utilizadores ativos no *e-commerce*.

Um dos entraves da primeira fase do desenvolvimento do *e-commerce* para empresas de pequena e média dimensão, relaciona-se com o elevado investimento em sistemas de troca de informação. Obstáculo que viria a ser totalmente ultrapassado na segunda fase de desenvolvimento deste modelo de negócio. Nesta etapa, assiste-se a um aumento abrupto de utilizadores, desde consumidores individuais a todo o tipo de empresas, reduzindo-se,

assim, os custos inerentes à conectividade entre indivíduos e empresas. Esta fase apresenta inúmeros pontos positivos, como o facto de a *internet* ser acessível em todo o globo, a facilidade na troca de informações entre parceiros e a flexibilidade desta função (Kumar et. al., 2009, p. 4). Assim, o termo *e-commerce* alcança o seu pleno conceito com o termo “*e-concept e-commerce*”, que salienta que o comércio eletrónico provém da união da tecnologia e das funcionalidades do comércio (Zheng 2009, p. 7).

São várias as definições de *e-commerce*. O comércio eletrónico está plasmado nas múltiplas atividades comerciais através de meios eletrónicos apoiados pelas redes de telecomunicações (Vladimir, 1996, p. 3). Esta modalidade é definida como um modo de realizar transações negociais sem recorrer ao uso de papel, investindo antes em processos eletrónicos (Bajaj & Nag 2005, p. 14 e Etemad 2004, p.776). Poon (1999, p. 113-124) acrescenta que o *e-commerce* surgiu como um processo para auxiliar as pequenas empresas a gerir os seus negócios através da tecnologia que a *internet* fornecia.

Para ser desenvolvido um sistema complexo de *e-commerce* são necessárias várias etapas que irão resultar num sistema estruturado. Assim sendo, esta estrutura é composta três níveis globais: infraestrutura; serviços e produtos; e estruturas (Vladimir, 1996, p. 3). A infraestrutura corresponde às bases de dados, *software* e *hardware*, ou seja, às bases informáticas de suporte do *e-commerce*. Os serviços têm como finalidade descobrir e fornecer informação acerca dos clientes, das negociações ou contratos, por exemplo. Por fim, os produtos e estruturas consistem na relação direta com os consumidores e parceiros de negócio no que toca ao fornecimento de serviços e gestão de cadeias de distribuição (Vladimir, 1996, p. 9,10).

2.2.1 Categorias de *e-commerce*

De acordo com Hartman, Sifonis & Kador (2001, in Pyka & Blach, 2014, p. 140), é possível identificar quatro classes de *e-commerce*, como veremos a seguir. Todas estas formas variam em relação à oferta e procura.

2.2.1.1. B2B

B2B significa *business to business*. Esta modalidade de *e-commerce* aplica-se à realização de negócios entre empresas. Na área do *e-commerce*, esta é a categoria com maior perspectiva de crescimento (Pyka & Blach, 2014, p. 140).

Esta categoria destaca-se pela capacidade de as empresas se diferenciarem num mercado cada vez mais competitivo (Zheng, 2009, p. 27). É importante referir que este tipo de comércio alberga atividades tanto ao nível da produção, como da distribuição e vendas, podendo contribuir para uma redução dos custos operacionais a favor das empresas intervenientes (Zheng, 2009, p. 26).

2.2.1.2. B2C

A modalidade de *e-commerce business to consumer* (B2C) é direcionada das empresas para o público em geral. Nesta forma de comércio, estão incluídos todo o tipo de *sites* relacionados com vendas de serviços e produtos a retalho para clientes particulares através da *internet* e é especialmente realizada através de *software* de carrinho de compras (Bajaj & Nag, 2005, p. 19). Um dado importante é o facto do *e-commerce* B2C se subdividir em serviços e produtos, podendo o último ser tangível ou intangível (Sifonis & Raini, 2002, p. 7).

Da mesma forma que o número de cidadãos na *internet* (*netizens*) aumentou, também o número de plataformas transacionais na *internet* é cada vez mais elevado, aumentando de forma consistente não só a utilização do comércio eletrónico como também o tempo que os consumidores passam a realizar compras *online* (Sifonis & Raini, 2002, p. 7).

Por outro lado, Rose et al. (1999; citados por Devaraj, Fan & Kohli, 2002, p. 316) demonstram que devem ser assegurados alguns fatores essenciais, tais como a segurança, o serviço e a qualidade, quando um cliente realiza compras *online*. De facto, estes fatores representam métricas cruciais no que toca à angariação de novos clientes e gestão dos existentes.

Para terminar, a forma de B2C também tem um elevado potencial de crescimento dentro do *e-commerce*, como é realçado por vários estudos (Devaraj, Fan & Kohli (2002 p. 328).

2.2.1.3. C2C

A forma mais simples de definir este tipo de *e-commerce* - C2C (*consumer to consumer*), é caracterizar esta transação eletrónica como uma interação entre dois indivíduos, através da *internet* num *marketplace*.

Normalmente, e como já referido acima, existem duas figuras principais num *marketplace*, o vendedor e o comprador. Relacionado com a forma de *e-commerce* C2C, o conhecido *flea market* é agora convertido no formato *online*, exigindo a ação de um intermediário, através de uma plataforma eletrónica, que irá facilitar o encontro destes agentes (Zheng, 2009, p. 36). Exemplos de plataformas nestes termos são o eBay e empresas originárias da China, como o Taobao e Dangdang (Zhang, 2012, p. 1). Um dos pontos de destaque deste tipo de transação entre dois consumidores é a vantagem acrescida no que toca à conveniência na transação, a redução dos custos e por fim a diversidade da

escolha. As plataformas eletrônicas que tornam este tipo de transação possível apenas lucram com a publicidade, as comissões ou através de uma taxa que os usuários do *site* pagam para se manterem ativos. Isto quer dizer que as plataformas de suporte a estes serviços se têm que diferenciar para conseguirem sobreviver à concorrência significativa por parte de plataformas deste tipo de comércio C2C (Zhengh, 2009, p. 36).

2.2.1.4. C2B

Finalmente, temos a relação *consumer to business* (C2B), orientado dos consumidores para os vendedores. Nestas situações, o consumidor decide o que pretende pagar e os vendedores aceitam ou não a quantia proposta pelos consumidores (Pyka & Błach, 2014 p. 141). Designado por compra coletiva, este modelo é composto por um conjunto de consumidores representados por um consumidor que assume o papel de líder. Estes irão apresentar o produto que pretendem e o valor que desejam por ele alcançar a um conjunto de empresas, esperando negociar e obter a melhor oferta para o produto em causa (Yamamoto & Sycara, 2001, p. 576).

De acordo com Tsvetovat & Sycara (2000, p. 264), são cinco as fases que definem todo o processo de negociação entre consumidores e empresas, nomeadamente: a negociação, a eleição do líder entre os consumidores, a elaboração de uma aliança, a recolha do pagamento e, por fim, a execução do contrato.

2.3. *Marketplaces*

Cerca de 3000 anos antes de Cristo já se realizavam trocas comerciais em espaços públicos (Medipour & Nia, 2013, p. 13), sobretudo nas civilizações do Mediterrâneo Sul e Oriental (Paquet-Byrne, 2003, p. 13). As feiras e os mercados eram considerados intermediários entre os produtores e os vendedores locais, reunindo muita gente num determinado local criando condições favoráveis tanto para os vendedores como para os compradores, que tinham diversas opções de escolha (Paquet-Byrne, 2003, p. 30).

A definição básica de *marketplace* não mudou muito ao longo dos séculos. A maioria dos autores sublinha a importância do fator social para a conceptualização de *marketplace*. Um *marketplace* é habitualmente definido como um local numa zona pública da cidade (Ünlü-Yücesoy, 2013, p. 192). Segundo o autor Bakos (1991, p. 37), é considerado um intermediário onde vendedores e compradores podem realizar trocas de produtos/ serviços e informação. De acordo com Bahrdt (citado por Ünlü-Yücesoy, 2013, p. 190), a principal característica dos *marketplaces* é a transação económica entre os compradores e vendedores. Diversos autores sublinham o carácter social intrínseco a essas transações que permite aos indivíduos escolherem com quem se querem relacionar economicamente (la Pradelle, 1995, p. 362 e Watson, 2009, p. 1582).

2.3.1. *Electronic-Marketplace*

Um *electronic-marketplace* (EM) é uma rede que agrega a oferta e a procura através das telecomunicações com o objetivo de trocar informação e gerar conexão entre as duas partes (Zheng, 2006, p. 1) A maior parte dos EM foi criada no último quartel do século XX, tendo o primeiro piloto de EM computadorizado sido desenvolvido na década de 1970 (Grieger, 2003, p. 281). De acordo com a revista *The Economist* (2000), no início do ano 2000, já existiam

quase cerca de 750 EM's, o que comprova o alastramento deste modelo de negócio (Grieger, 2003, p. 281).

Com base no estudo MarkMonitor (2016), especialistas revelam que, até 2020, se prevê que 40% do comércio *online* seja realizado através de *marketplaces* (Kawa & Wałęsiak, 2019, p. 525). Sustentando esta afirmação, Long et al. (2018, p. 2) demonstram que na China e na Índia este objetivo já tinha sido ultrapassado antes de 2018. A plataforma chinesa de *e-commerce* com 51% da quota de mercado é a Alibaba e a Flipkart é a plataforma indiana com maior presença neste mercado, com uns sólidos 60%. Cada vez mais, torna-se essencial associar as empresas aos *marketplaces*, promovendo adequadamente os seus canais de vendas (Kawa & Wałęsiak, 2019, p. 525).

Por outro lado, com o aumento dos *marketplaces* e da sua dimensão torna-se imperioso criar plataformas especializados em categorias específicas de produtos (Kawa & Wałęsiak, 2019, p. 529).

2.3.1.1. Modelo de Negócio

Um modelo de negócio deve ser desenvolvido com a finalidade de criar o maior valor para o cliente, entregar esse valor e, por fim, capturá-lo convertendo-o em valor para a empresa (Teece, 2010, p. 191).

São quatro os modelos de negócio dos EM's que sustentam as propostas de valor estudadas por Weijun Zheng, principal autor a debruçar-se sobre estes modelos de negócio (Zheng, 2006, p. 9). Assim sendo, os quatro modelos que apresenta são: o modelo comunicador, o modelo de facilitação transacional, o modelo coordenador da cadeia de valor e, por fim, o modelo de estabelecimento de colaboração (Zheng, 2006, p. 9).

Por sua vez, as propostas a aplicar a cada modelo são: a melhoria da comunicação, a automação das transações, a coordenação de corretagem e a integração de processos. A primeira proposta referida sustenta-se na rápida

difusão de informação a baixo custo. A automação das transações, como o nome indica, ambiciona reduzir os gastos das transações ao automatizar os sistemas transacionais das empresas. A terceira proposta referida pretende favorecer o acesso a uma plataforma com um elevado número tanto de compradores como de vendedores, que oferece a opção de escolha da melhor alternativa. Por fim, a integração de processos relaciona-se com o facto do *marketplace* dar uma resposta mais rápida porque apenas um grupo restrito de vendedores e utilizadores é permitido na plataforma (Zheng, 2006, p. 6).

O modelo comunicador destaca-se pela comunicação entre ambas as partes de um *marketplace* e pelo tipo de informação transferida do consumidor para o vendedor e vice-versa. Seguidamente, o modelo facilitador transacional subscreve a proposta de valor que se foca no processo de automação das transações. Este modelo está associado à disponibilização de serviços de comparação de preços e à aglomeração de várias pesquisas num só local. Como o próprio nome indica, o modelo de coordenação da cadeia de valor tem como função criar uma cadeia de valor *end-to-end*, que irá resultar num controlo sobre todas as etapas da cadeia de valor. Os EM's que se sustentam neste modelo são especializados em tornar a informação disponível e agilizar a partilha de informação ao longo da cadeia de valor através das ferramentas disponibilizadas. Para terminar, o modelo favorável ao estabelecimento de relações é descrito como um modelo utilizado por EM's que pretendam melhorar o CRM (*customer relationship management*), estabelecendo uma forte relação entre comprador e vendedor. Como referido anteriormente, a principal proposta de valor que este modelo tem para oferecer é a integração de diferentes processos, ambicionando a construção de um bom relacionamento com o cliente (Zheng, 2006, p. 7-11).

2.3.1.2. Benefícios e principais desvantagens

São evidentes os benefícios das plataformas de EM's. Antes de mais, começamos por destacar o facto de estarem sempre disponíveis, durante todo o ano, 24 h por dia (Weber, 1993, p. 6-8) e o facto de ser possível reunir vários consumidores e vendedores num único local (Grieger, 2003, p. 282). O estabelecimento de relações com parceiros de negócios, a oferta de um serviço customizado de apoio ao cliente e a redução dos custos de transação tornam estas plataformas mais eficientes para a realização de transações comerciais (Tumolo, 2001, s/p.; Bakos, 1998, p. 37). Os *marketplaces* eletrónicos fornecem atualizações instantâneas de informação, quer nos catálogos e listagens de produtos, quer nos preços e produtos. Esta premissa irá justificar um outro benefício: o incremento dos serviços de apoio que são oferecidos ao consumidor. Acresce ainda o benefício dos *marketplaces* darem apoio aos vendedores, o que fará com que estes consigam antecipar as necessidades e prestar um melhor serviço aos seus clientes (Stanoevska-Slabeva & Schmid, 2000, p. 703).

Uma empresa de pequena ou média dimensão tem à partida algumas vantagens em adotar esta forma de comércio. Devido à sua versatilidade, estas empresas conseguem adaptar-se às mudanças na sua envolvente (Sculley & Woods, 2001; Timmers, 1999; Tumolo, 2001, citados por Stockdale & Craig Standing 2004, p. 305). Esta flexibilidade poderá resultar numa vantagem competitiva das pequenas e médias empresas em relação a empresas de maior dimensão.

Por outro lado, os investigadores Wise & Morrison (in Grieger 2003, p.283), apontam três principais desvantagens relativamente aos *marketplaces* eletrónicos. Antes de mais, os autores destacam o facto de existir um elevado nível de concorrência entre os vendedores. Como se trata de um *marketplace*, os vendedores necessitam de se destacar num ambiente competitivo estando compelidos a oferecer o preço mais baixo ao consumidor.

Outro handicap dos EM's, apontado pelos referidos investigadores, resultada do facto de estas plataformas não valorizarem os vendedores. Isto acontece porque, como se trata de uma plataforma de comércio *online* existem

vários agentes do lado da oferta lutando para apresentarem o preço mais competitivo. Esta situação implica que os vendedores tenham margens mais reduzidas para venderem no *marketplace*, demonstrando o pouco acompanhamento que alguns *marketplaces* fornecem ao lado da oferta.

Por fim, outra desvantagem frequente dos EM's, referida pelos mesmos autores, é a falta de qualidade e o pobre desenvolvimento dos conteúdos quando são lançados *online* para o público em geral. Como o tempo de idealização até ao momento de lançamento da plataforma é muito reduzido, na maior parte dos casos, são colocados de parte momentos-chave na elaboração da plataforma (Grieger, 2003, p. 283).

Uma falha crucial que os autores Levy e Powell (2003, p. 175) revelam nos EM's é o facto de as empresas ainda terem um baixo nível de adesão ao modelo de comércio eletrónico, inibindo assim que estas participem nas plataformas eletrónicas. Isto deve-se à falta de recursos e pouca informação sobre o tema (Cragg & King, 1993, p. 54), à falta de confiança que as empresas têm na indústria TI (tecnologia e informática) (van Akkeren & Cavaye, 1999, p. 34) e, por último, à falta de conhecimento que as empresas têm sobre os benefícios e informação que os *marketplaces* proporcionam (Poon, 2000, p. 47).

2.4. Monetização

2.4.1. Conceitos e estratégias

A monetização é definida como o alargamento da esfera da economia monetária, ou seja, a dilatação no espaço e no tempo do uso do dinheiro em todas as suas perspectivas: um meio de troca, uma unidade de conta e uma reserva de valor (Chandavarkar, 1977, p. 665). Chandavarkar (1977, p. 668), citando Walter Neale, afirma que uma das formas de ampliar a rentabilidade da empresa está conotada com a monetização que, por sua vez, está relacionada com o incremento das formas de utilização do dinheiro.

A monetização nos EM's é realizada através de diferentes métodos: taxas pagas ao *marketplace* pelas transações executadas, impressões ou *clicks*, modelos de subscrições, taxas de publicidade e taxas por venda de informações/ serviços (Schlie, Rheinboldt, & Waesche, 2011, p. 3). Zheng (2006, p. 8) considera relevante acrescentar às fontes de rentabilidade da plataforma mais algumas opções, nomeadamente, as taxas cobradas por cada produto/ serviço postado no EM ou por cada encomenda, as taxas por listar os produtos na plataforma, a partilha dos lucros e as taxas de licenciamento de *software*.

São várias as empresas que vêm os seus EM's a não progredir devido a uma má escolha do modelo de negócio. Do ponto de vista das empresas que ambicionam pertencer a um *marketplace*, a escolha do modelo de pagamento à entidade administradora do EM tem um grande peso, pois as empresas equacionam a melhor forma de obterem um maior lucro através da sua presença no *marketplace* (Stockdale & Standing 2004, p. 308). Uma empresa deverá escolher adequadamente o modelo mais lucrativo na plataforma e esse modelo deverá ser bem estruturado para que a empresa se destaque no *marketplace* através dos produtos aí apresentados (Brunn et al., 2002, p. 296).

2.4.2 Implementação das diferentes estratégias

2.4.2.1 Estratégia Transacional

O método de monetização considerado mais comum é a cobrança de uma taxa por transação. Consiste numa percentagem cobrada pelo EM da venda realizada no *marketplace*. Esta taxa é usualmente paga ao *marketplace* através dos vendedores, no entanto em alguns casos pode ser paga pelos utilizadores da plataforma (Kambil & van Heck, 2002, p. 305). A taxa cobrada pelos EM's por produto vendido varia entre 6% e 25%. Esta pode variar consoante a categoria de produto vendido (Choi & Mela, 2018, p. 1) ou conforme o nível de relação das empresas com os EM's, sendo mais elevada no início da parceria e começando posteriormente a decrescer ao longo do tempo (Brunn et al., 2002, p. 296). Esta taxa poderá também ser reajustada quando uma empresa opta por subscrever um plano na plataforma, sendo o valor da taxa reduzido, pois a empresa vai contribuir para criar mais valor para a plataforma. O incremento do número de empresas presentes no *marketplace*, e, conseqüentemente, de muitas das categorias de produtos aí existentes, faz com que o *marketplace* reduza as comissões pagas até atingir zero, com a finalidade de maximizar a participação dos vendedores na plataforma (Long et al., 2018, p. 5).

Um estudo elaborado pela revista *Financial Executive* (2001), citado por Lunn (2002, p. 23-24), relembra que o lucro proveniente das taxas transacionais não pode tomar todo o protagonismo no que toca às formas de obtenção de lucro por parte dos EM's. Este estudo sugere, então, que as empresas adotem um modelo de negócio que lhes seja favorável utilizando várias combinações de taxas (Brunn, 2002, p. 296).

2.4.2.2 Estratégia de subscrição

Um modelo lucrativo baseado na subscrição é normalmente elegido por empresas já maduras num *marketplace* e/ou empresas que tenham um valor muito elevado de transações e às quais compense cobrar um valor fixo. Quando uma empresa estabelece um acordo de subscrição com o EM isso vai permitir à empresa obter certas regalias, nomeadamente, flexibilidade na variação dos preços estabelecidos e acesso a novos grupos de usuários, entre outros, motivando a empresa a realizar mais transações (Brunn et. al, 2002, p. 296).

2.4.2.3 Estratégia publicitária

Segundo Gomes (2001, p. 115) o conceito de publicidade refere-se à estratégia utilizada para divulgar ou tornar algo público. No entanto, nos dias de hoje esta palavra está mais associada ao lado comercial, tendo como principal objetivo atrair consumidores, quer seja para um produto ou serviço da marca. Podemos então definir publicidade, como a ferramenta de comunicação utilizada pela marca de modo a dar conhecer a sua oferta e as suas características, e, assim, influenciar favoravelmente a resposta afetiva e comportamental dos consumidores (ou outros públicos alvo), nomeadamente no que respeita ao seu comportamento de compra.

No que respeita à publicidade digital, e de acordo com Sebastião (2011, p. 16-17), são três os principais formatos de anúncios: anúncios de pesquisa, anúncios de display e os classificados. No primeiro formato, o tipo de publicidade refere-se à publicidade realizada nos motores de busca, sob diferentes formas, tais como as listagens, que permitem que o anúncio seja posicionado em destaque motor de busca. No caso dos anúncios de display,

são considerados os anúncios com conteúdo gráfico publicitados na Internet. Existem vários formatos de os apresentar, através de *banners*, espaço horizontal pago cedido por uma página, onde o mais popular é o formato MREC (300X250 pixéis) devido ao tamanho versátil, localizando-se no topo ou no fundo da página. Outro formato também muito comum de *display ads* são os anúncios *pop-ups*. No entanto, estes são mais controversos, porque aparecem (*pop*) de uma forma intrusiva nas páginas *web* onde o utilizador navega, podendo ter um efeito de indignação no cliente fazendo que estes saiam da página (Sebastião, 2011, p. 17).

O desenvolvimento da publicidade digital tem revelado um crescimento exponencial desde 1974, quando foi publicado o primeiro *banner* de sempre (Robinson et al., 2007, p. 527). No entanto, quando é abordado o seu efeito as opiniões divergem. Há autores que defendem que esta forma de comunicação é fundamental para criar notoriedade para a marca e os seus produtos, no entanto, outros defendem que é simplesmente um cupão em formato digital, tendo por objetivo incentivar as vendas (Chandon et al. 2003, p. 217). Posto isto, a melhor forma de analisar o sucesso de um *banner ad* é através da CTR (*click through rate*), que consiste numa análise dos *clicks* realizados pelo utilizador (Chandon et al. 2003, p. 217).

2.4.2.3.1. Motores de Busca

Cada vez mais os publicitários começam a deixar de investir nas formas mais convencionais de *ad placement*, começando a direccionar mais os seus fundos para publicidades nos motores de busca e nos próprios EM's, privilegiando a passagem de um tipo de publicidade mais direto para um paradigma focado no diálogo e contacto entre duas partes, marca e cliente (Livingstone, 2004, p.76).

As empresas investem com maior certeza nos motores de busca, pois apenas pagam pelos utilizadores que realmente interagem com o anúncio. Por outro lado, num EM o *target* é mais segmentado e os *marketplaces* disponibilizam informação privilegiada sobre os seus utilizadores, o que irá orientar o anúncio para o target pretendido (O'Donnell & Peterson, 2007, p. 1). Nas pesquisas nos motores de busca, os consumidores poderão ser fortemente influenciados pelos anúncios visualizados, que podem ter um efeito positivo na sua intenção de compra (Long et. al, 2018, p.4).

É notável o incremento do investimento em publicidade nos motores de busca dentro dos EM's. A Amazon, nos EUA, superou o motor de busca Google, relativamente a pesquisas relacionadas com produtos. Outro exemplo desta mudança é a plataforma Alibaba, que tem também investido no motor de busca dentro da plataforma fazendo frente ao motor de busca mais conhecido da China, o Baidu (Roberts, 2017 e Sun, 2018).

Na figura abaixo (Fig.3), podemos observar como tem aumentado esse investimento relativamente à Amazon no mercado norte-americano.

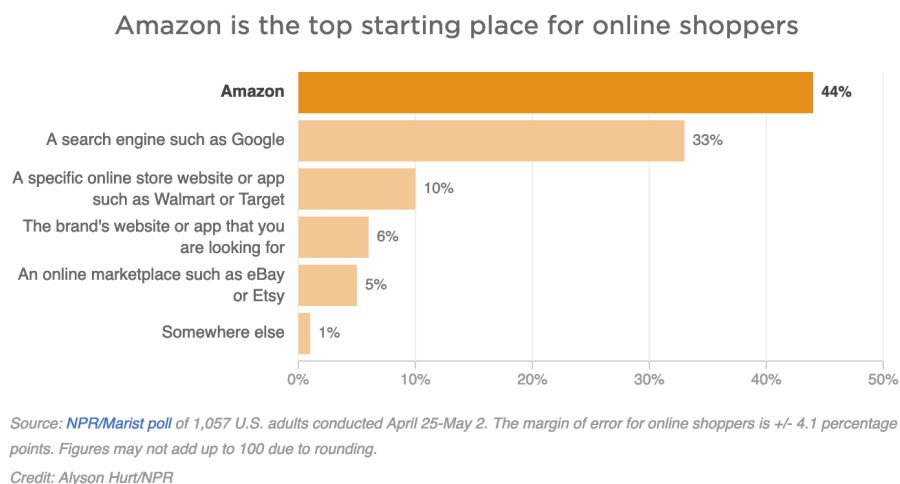


Figura 3 - Posição de Amazon nas compras online (Fonte: NPR/Marist polselyl)

2.4.2.3.2. Redes Sociais

A publicidade nas redes sociais tem crescido ano após ano, impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação (Carvalho, 2011, p. 100). A sua definição é caracterizada pelas comunicações entre empresas e consumidores e pelo conteúdo promocional difundido pelas empresas (Pentina & Koh, 2012, p. 293).

É a Geração Y, população nascida entre 1970 e 2000, que mais tem sentido essa mudança principalmente no que é hoje chamado o comércio eletrônico. São pessoas independentes e bem informadas sobre o mundo. Estamos numa altura de mudança da publicidade onde os consumidores da Geração Y já não sentem interação com publicidade *push*, intrusiva, mas sim com *pull*, onde se sente atraída pelo conteúdo. Importa destacar que este público alvo cresceu com as redes sociais exigindo cada vez mais interatividade dessas redes (Carvalho, 2011, p. 101). As principais formas para as empresas terem conhecimento da conversão da sua publicação é analisar o número de comentários e reencaminhamentos que a sua publicação teve, sendo estas as duas principais formas de análise da publicidade nas redes sociais (SMM- *Social Media Marketing*) (Gu & Wang, 2012, p. 538).

2.4.2.3.3. Métricas de análise

O modelo “publicidade”, como modelo de listagem de produtos e de comissões, é calculado tendo como base três tipos de taxas: CPM (*cost per mille*), CPA (*cost per acquisition*) e o CPC (*cost per click*).

O CPM (*cost per mille*), foca-se nas impressões que o vendedor obteve do anúncio. Relativamente ao modelo CPA (*cost per acquisition*), consiste num modelo baseado em transações executadas (Choi & Mela, 2016, p. 3). Por fim,

o CPC (*cost per click*), refere-se normalmente aos *clicks* que os consumidores realizam em algum produto/serviço destacado, podendo ou não resultar numa conversão (Choi & Mela, 2018, p. 1). Este último modelo, o modelo CPC, de acordo com Long et. al. (2108, p. 8), é considerado a melhor forma de calcular o resultado publicidade comparativamente com a anteriormente referida, CPA, no âmbito dos *marketplaces* digitais. Este modelo tem realmente pontos positivos relevantes, tais como uma fácil implementação por parte da empresa e, quando a publicidade é bem direcionada, permitir criar valor para os participantes envolvidos na transação. Por outro lado, quando a publicidade não atinge o *target* principal, a empresa pode perder alguma reputação e até potenciais clientes (Choi & Mela, 2018, p. 1).

A publicidade é uma das formas mais correntes dos EM's rentabilizarem as plataformas. A publicidade paga é uma das formas de motivar a concorrência dentro de uma plataforma, quer através do leilão de *bids*, ou do pagamento para a marca destacar os seus produtos. Através deste processo, a plataforma irá reter informação privilegiada sobre os vendedores que licitarem mais nesse leilão para verem os seus produtos destacados. No entanto, os vendedores poderão perder clientes que não se sentem capazes de competir nesta "luta" dos lances para verem o seu anúncio destacado (Long, 2018, p.4-5).

2.4.2.4 Estratégia de serviços

Num ambiente feroz como é o digital, as empresas precisam de se destacar utilizando estratégias que lhes permitam ser mais focadas, complementando, idealmente, a sua oferta com serviços mais especializados (Lunn, 2002, p. 21). O facto dos *marketplaces* investirem em serviços que adicionam valor acrescentado à plataforma, permite-lhes obter uma vantagem competitiva em

relação a outras plataformas que não tenham esta funcionalidade (Lunn, 2002, p. 21).

A título de exemplo, a Energy Corp. entendeu que a chave para obter uma maior rentabilidade na sua plataforma seria investir nos serviços de valor acrescentado, isto é, em serviços adicionais que complementam a atividade principal do EM, tais como os serviços de consultoria, formações sobre como implementar e como se integrar no *marketplace*, entre outros (Lunn, 2002, p. 24).

Existem outros serviços, para além dos referidos anteriormente, que complementam a atividade principal do *marketplace*, serviços esses que destacam o valor oferecido aos participantes da plataforma. A realização de catálogos, de leilões *online* e os serviços de preenchimento automático, tanto no financiamento, como na logística e rastreio, são exemplos de alguns serviços adicionais (Brunn et al., 2002, p. 287).

2.4.2.5 Estratégia de taxa por produto postado e listado

Quando uma empresa pretende listar um produto novo no *marketplace*, vai ter que definir o preço e estabelecer uma descrição simples e perceptível para ser aceite nesse *marketplace* (Kotas et al., 2009, §4). Uma vantagem deste sistema é o facto do *listing* poder ser feito automaticamente através do *site* do vendedor, para o EM (Kawa & Wałęsiak, 2019, p. 522).

No que toca à natureza da listagem, esta pode seguir dois caminhos, orgânico ou pago. No caso do *listing* orgânico, a empresa foca-se em destacar as características e informações relativas ao produto. No entanto, quando a listagem é paga, a empresa que pretende listar o produto paga ainda uma taxa para ver o seu produto destacado na plataforma, conseguindo assim dar maior ênfase ao produto em si (Jerath & Sarvary, 2018, p. 6). Consequentemente, é notável que quando a listagem é paga é dado uma maior ênfase ao produto em si, enquanto que, por outro lado, quando uma listagem é orgânica revela-se de carácter meramente informativo (Long et al., 2018, et. al p. 6).

Pode ser cobrada aos intermediários da plataforma uma taxa para listarem produtos no *marketplace*, exemplo disso é a VerticalNet (Zheng, 2006, p. 8). Esta taxa é bem aceite pelas empresas porque, em contrapartida, no momento de entrada no *marketplace* apenas pagam uma pequena taxa de entrada, para pertencer à plataforma (Kawa & Wałęsiak, 2019, p. 522).

Relativamente à taxa por postar, as plataformas podem cobrar por cada produto postado ou cada ordem que entra no sistema do *marketplace*. A este nível, existem dois tipos de *marketplaces*, os que permitem que as empresas postem produtos gratuitamente, quando são empresas novas no *marketplace* com perspectiva de crescimento e as que cobram sob qualquer condição (Zheng, 2006, p. 8).

2.4.2.6 Estratégia de venda de informação

Esta opção baseia-se numa troca de informação entre a plataforma e as empresas nela presente. Quando a plataforma cede informação privilegiada aos vendedores estes, em troca, pagam uma quantia a acordar pelo *marketplace*. Este é considerado um método que revela o verdadeiro poder económico dos intermediários dentro dos *marketplaces*.

Um exemplo de uma empresa que executa esta prática é a Manheim, um *marketplace* de automóveis que cobra às empresas que o pretendam uma taxa para obterem uma lista dos carros em promoção cada dia (Zheng, 2006, p. 8).

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. Abordagem de pesquisa

De acordo com Abutabenjeh & Jaradat (2018, p. 2) uma das mais importantes fases na elaboração de uma investigação é o desenvolvimento de um *framework* dessa mesma investigação. Este *template* segue as seguintes etapas: elaboração de uma questão de investigação, recolha de dados e de informação e, finalmente, resposta à questão previamente elaborada.

A abordagem de pesquisa deste estudo irá ser moldada de acordo com o objetivo de estudo desta investigação, uma vez que os métodos de pesquisa devem estar associados aos objetivos de pesquisa. Na presente investigação, motivada pelo estágio curricular realizado na Fonte Online, responsável pela gestão do *marketplace* do Mercado, o objetivo principal foi analisar as diferentes formas de monetização que podem ser implementadas num *marketplace*. Nesse sentido, o tipo de pesquisa que se adequa mais é a pesquisa qualitativa.

Segundo Yin (cit. por Bowen, 2009, p,28), a pesquisa qualitativa recorre à análise de vários tipos de dados, quer sejam documentos, entrevistas ou observação, para obter resultados mais consistentes e sólidos. A pesquisa qualitativa é refletida em três formas de estudo: descritiva, exploratória e explanatória (Abutabenjeh & Jaradat, 2018, p. 6).

O método de investigação a ser aplicado nesta investigação é o estudo de caso e será estudado sob a perspetiva descritiva. Este estudo irá concentrar-se na análise de um único caso, tendo sido selecionado apenas um elemento como objeto de estudo (Yin 1981, p.100).

3.2. Estudo de caso

De acordo com Woods & Calanzaro (1980, in Heale & Twycross, 2018, p. 7), um estudo de caso pode ser definido como uma investigação intensiva a um indivíduo, a um grupo ou outra qualquer entidade, em que a análise possa ser aprofundada com o suporte das variáveis necessárias.

No que toca à utilidade dos casos de estudo a resposta não é consensual. Alguns estudos afirmam que os estudos de caso têm falta de rigor comparativamente com outras estratégias de estudo social (Rowley, 2002, p. 16). Outros autores demonstram a relevância deste método de investigação numa fase exploratória do projeto de estudo, como uma ferramenta melhor estruturada para a elaboração do estudo. De acordo com Eisen-Hardt (1989, p. 548-549), os estudos de caso adequam-se principalmente a novas áreas de pesquisa e a áreas às quais os temas de estudo não foram ainda bem investigados. Segundo Yin, este método de pesquisa é aplicado quando se realiza uma investigação empírica analisando um fenómeno contemporâneo na sua forma mais real, sendo necessário clarificar os limites entre o fenómeno e contexto (Yin, 1981, p. 97).

Posto isto, um caso de estudo pode tomar dois caminhos: poderá ser estudo de um caso individual, consistindo no estudo de uma só entidade ou acontecimento relevante para estudar individualmente, ou envolver uma investigação de vários estudos de caso, quando são elaborados vários estudos de caso às entidades pretendidas, obtendo assim um resultado mais robusto e relativo consoante o número de casos investigados (Rowley, 2002, p. 21).

Quando um investigador pretende estudar fenómenos específicos, partindo do princípio que está a estudar uma só entidade, vai ter que recorrer a um estudo único de caso, o que lhe irá permitir uma investigação mais profunda sendo necessário, por sua vez, recolher variados tipos de informação (Rowley, 2002, p. 21).

Independentemente do caminho que seja seguido, o estudo de caso irá permitir ao investigador responder a questões do tipo como e porquê, permitindo ter uma visão mais lúcida sobre o caso (Yin, 1981, 2008, p. 99). Neste estudo de caso, procuramos responder às seguintes questões: “Como é que o Pingo Doce pode melhorar a sua presença no Mercado?”; “Porque é que o Mercado não aplica formas adicionais de monetização da plataforma no que respeita ao Pingo Doce?”.

Dada a forte presença na plataforma, o Pingo Doce foi a marca escolhida como objeto de estudo desta investigação, não só porque é a marca com maior rentabilidade para a plataforma Mercado, mas também porque se trata da marca com maior potencial de investimento na referida plataforma. A principal vantagem da aplicação do método de estudo de caso é a sua aplicação num contexto real e contemporâneo, permitindo que a empresa estudada possa aplicar os resultados obtidos na investigação realizada para melhorar a sua estratégia.

Capítulo 4 – Pingo Doce

4.1. Introdução

A marca Pingo Doce nasceu em 1980 sob alçada do grupo Jerónimo Martins, estreando-se com lojas pequenas autodenominadas de “superetes”. O conceito destas lojas difere muito da noção de “supermercado” que temos nos dias de hoje. Nesse ano de 1980, abria no Porto a primeira loja Pingo Doce (ver Fig.4). Era um pequeno espaço, frequentemente associado a uma mercearia, com caixas à porta, com fruta da época à venda, sem carnes embaladas e tanto o leite como o pão eram fornecidos por lojas vizinhas (Sábado, 2016).



Figura 4 – Primeiro Logótipo do Pingo Doce (Fonte: Site do Pingo Doce)

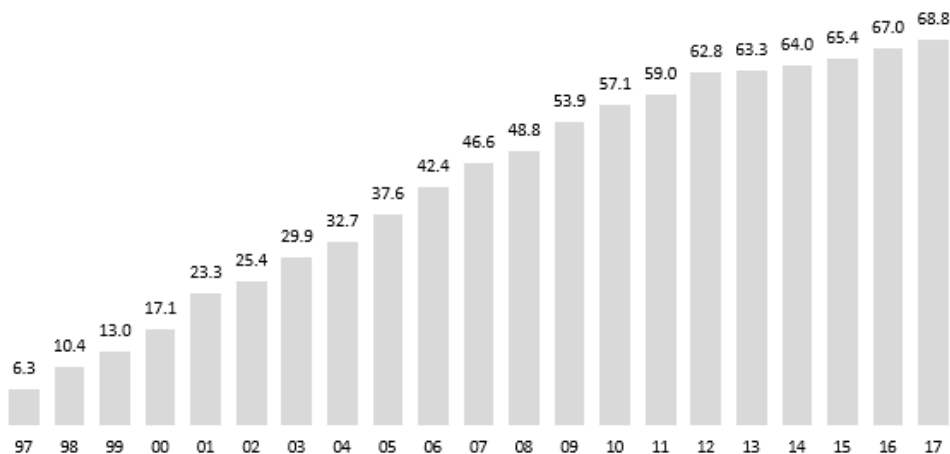
Foi no ano de 1982 que o grupo Jerónimo Martins estabeleceu uma parceria com uma empresa belga, Le Lion, para afinar o conceito destas primeiras lojas (Sábado, 2016).

Os anos seguintes destacaram-se pelas várias aquisições que o grupo foi realizando. Em 1987, o grupo adquiriu 15 lojas Pão de Açúcar e, entre 1993 e 1997, aumentou a dimensão associando mais 98 supermercados à marca Pingo Doce (PingoDoce, 2020).

Em plena fase de crescimento, o Grupo Jerónimo Martins lançava o que seria o primeiro serviço de vendas *online*. Foi em novembro de 1998 que sucedeu o lançamento contando, então, com 22 trabalhadores na equipa operacional, durando pouco tempo sofrendo da característica de ser um *early adopter* (Público, 2000).

Relativamente às compras *online* do Pingo Doce, o serviço começou por ser limitado às zonas de Grande Lisboa e do Grande Porto, as entregas dos produtos eram gratuitas se a encomenda fosse superior a 50€ e esta transação era assegurada por protocolos com o grupo BCP (Público, 2000). Este era um serviço que também tinha os seus concorrentes, como o GlobalShop e o Continente *Online*, então ainda não muito desenvolvido (Público, 2000).

Em 2000, existiam apenas 17,1% utilizadores de *internet* no país, valor que foi gradualmente superado ano após ano (M&P, 2017). O gráfico abaixo (Fig. 5) é bastante esclarecedor no que diz respeito ao aumento do número de utilizadores de *internet* em Portugal em 20 anos, que passou de 6,3% em 1997 para quase 70% em 2017.



Fonte: Marktest, Bareme Internet

Figura 5 - Utilizadores de Internet em Portugal (Fonte: Marktest.pt)

Já em 2019, com 75% de taxa de penetração de Internet em Portugal, e de acordo com o European *E-commerce* Report 2019, “apenas 50% dos consumidores faz compras *online*”, valor que ainda não é considerado elevado tendo como termo de comparação os países escandinavos (Teixeira, 2019).

4.1.1. Grupo Jerónimo Martins

O Pingo Doce pertence ao grupo Jerónimo Martins, um grande grupo de retalho alimentar que está presente em três países: Portugal, Polónia e Colômbia. O Grupo Jerónimo Martins é líder em Portugal com o Pingo Doce e Recheio, nos seus respetivos segmentos, é responsável pela marca Biedronka na Polónia, e Ara na Colômbia.

No ano de 2019, o grupo realizou quase 19 mil milhões em vendas contando com a colaboração de 115 428 trabalhadores. Este grupo participa principalmente no setor de distribuição alimentar, mas também tem algumas lojas de retalho especializado (Jerónimo Martins, 2019).

4.1.2. O Pingo Doce hoje

Atualmente o Pingo Doce conta com mais de 30 mil colaboradores e 440 lojas distribuídas por cerca de 300 localidades em Portugal continental e insular (Pingo Doce, 2019).

No que toca a números, alcançou um total de 4 mil milhões em vendas, com um milhão de visitas diárias (Pingo Doce, 2019).

Em 2015, o Pingo Doce começou a fazer parte do Mercado, *marketplace online* de produtos alimentares e produtos não perecíveis. Como já foi anteriormente referido, esta plataforma é definida como um centro comercial *online* onde estão presentes algumas empresas, no entanto, quem tem maior participação nessa plataforma é o Pingo Doce.

4.2. Estratégias de Monetização - Pingo Doce

4.2.1. Ponto de Partida

Como referido anteriormente na revisão da literatura, a rentabilidade é essencial para o funcionamento do *site* e a monetização da plataforma fará com que a rentabilidade seja ainda superior.

Assim, neste estudo de caso, iremos começar por destacar as diferentes formas de monetização utilizadas pelo Pingo Doce na plataforma Mercado.

Esta investigação foi possível graças à entrevista realizada ao Ricardo Monteiro, responsável pela operação e gestão de parcerias do *site* e graças ao estágio curricular desenvolvido na Fonte Online. Esse sim permitiu acompanhar de perto todas as empresas presentes na plataforma e analisar a publicidade paga, a postagem de produtos na plataforma, entre outras estratégias.

No que respeita às estratégias de monetização, o Mercado tem investido principalmente na publicidade paga, através de *banners*, quer na página principal, quer na página da empresa. Outras formas de rentabilização da plataforma são as *newsletters* e as redes sociais, no entanto, a comissão por transação tem sido a ferramenta mais rentável para o Mercado. O valor desta taxa é variável entre 6% e 25%, o que vai de encontro com aquilo que os autores referidos na revisão da literatura defendem.

4.2.2. Análise do *marketplace* eletrónico

4.2.2.1 Formas de Monetização aplicadas

Na fase inicial de redação desta análise, a plataforma recorria apenas a alguns meios de monetização, nomeadamente, a publicidade (ver Fig. 6), as *newsletters* e a taxa cobrada por cada venda efetuada aos utilizadores da plataforma.

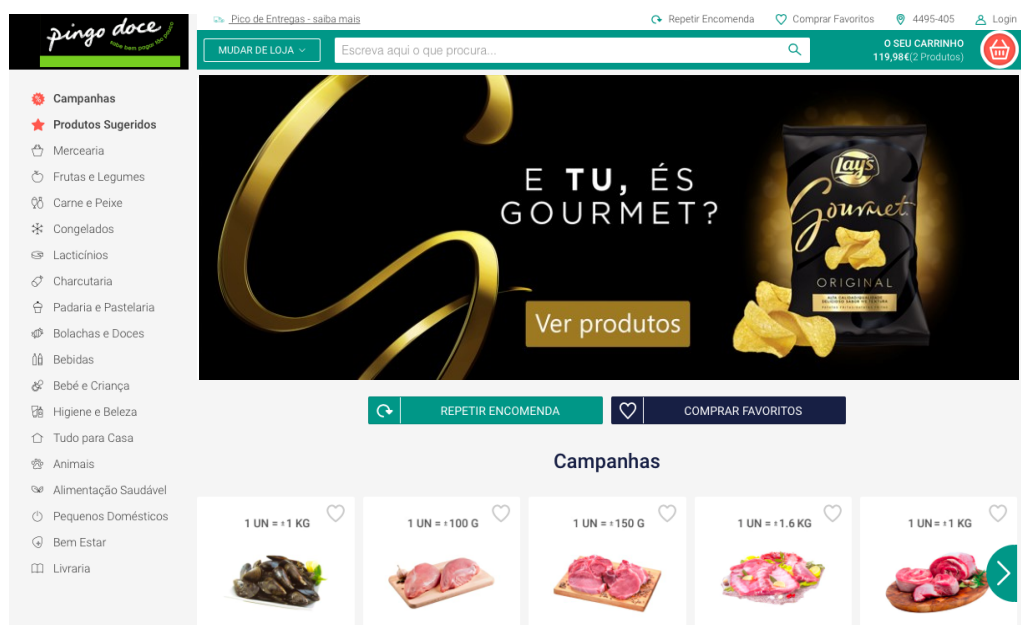


Figura 6 – Página inicial Pingo Doce no Mercado (Fonte: Mercado.pt)

Na figura acima é apresentado um exemplo de um *banner* superior que era, por vezes, negociado com o Pingo Doce, para patrocinar ou fazer concursos de produtos de marcas que distribui, tal como ocorreu no caso da marca Lays. O valor cobrado é obviamente confidencial, no entanto os valores eram normalmente negociados semanalmente, sendo o *banner* apresentado o de valor mais elevado.

O valor da publicidade paga era definido tendo por base uma análise detalhada ao Google Analytics realizada pelo Mercado. No gráfico em baixo estão representados valores referentes ao período entre 1 de janeiro de 2019 e 14 de outubro de 2019 (ver Fig. 7). É possível constatar um grande incremento no final deste período. São dados como estes que permitem a empresa incentivar as marcas presentes na plataforma a investirem na publicidade, tendo como objetivo alcançar um número elevado de pessoas.

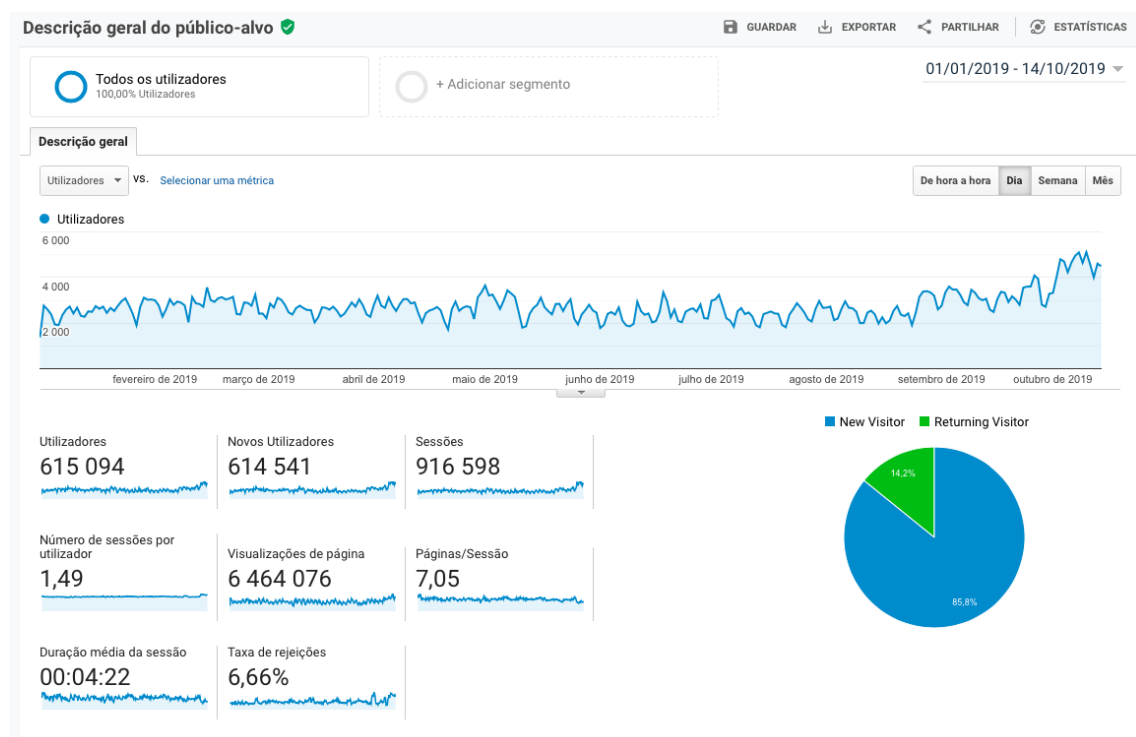


Figura 7 – Descrição geral Google Analytics do Mercado (Fonte: Google Analytics)

Como anteriormente referido, as *newsletters* também são utilizadas como uma forma de monetização por parte do Mercado. As *newsletters* consistem numa publicidade, também paga, e que é enviada em formato de *e-mail*, periodicamente aos clientes finais.

Foi também realizada uma campanha juntamente com a Nestlé para que determinados produtos desta marca fossem destacados na página inicial do Pingo Doce dentro do EM (ver Fig. 8). Esta campanha foi elaborada em parceria com a responsável pela comunicação da Nestlé e a equipa do Pingo Doce. Consistia então num *banner* central na página do Pingo Doce, fazendo referência para a promoção até 30% oferecida em alguns produtos, oferecendo três entregas gratuitas para os clientes que tivessem realizado mais de 25€ em compras nos produtos Nestlé selecionados. Esta é uma ferramenta diferenciadora que ajuda a marca a destacar-se, criando um incentivo extra para os clientes realizarem compras dos produtos promovidos da Nestlé.



Figura 8 – Banner Publicitário Nestlé (Fonte: FonteOnline)

No entanto, a forma de monetização mais rentável da plataforma Mercado é a chamada taxa por transação, ferramenta que já foi anteriormente abordada, na revisão da literatura por Choi & Mela (2018, p. 1). Trata-se de uma taxa paga ao *marketplace* pelos vendedores, podendo variar entre 6 e 25%, consoante a categoria de produto. No caso do Pingo Doce, o Mercado cobrava 20% por transação realizada. A média elaborada pelo Mercado, das compras nesta loja virtual, era de 100€, correspondendo a 20€ por encomenda para a empresa. No mês de Fevereiro houve um total aproximado de 5250 encomendas que se converteu num total de 1050€ para a plataforma, apenas através das taxas de

vendas. Apesar desta ser a forma prioritária de monetização, o EM deve tirar o maior partido da presença das empresas no *marketplace*, complementando esta ferramenta com mais formas de rentabilizar a sua presença dos vendedores na plataforma.

As redes sociais são também um grande foco da empresa, sendo importantes canais de comunicação com o cliente, no entanto, não existe atualmente um nível elevado de interação com as publicações. Por exemplo, no Facebook as publicações que destacam produtos não têm muitas partilhas nem comentários, indicadores importantes de interação dos consumidores com a marca (Ver Fig. 9). A plataforma deveria tirar desenvolver conteúdos que gerassem uma maior interação por parte dos clientes, criando um maior interesse em torno das suas publicações, e redirecionando-os para o EM.



Figura 9- Produto em promoção no feed do Mercadão (Fonte: Facebook Mercadão)

Ao longo do estágio na empresa Fonte Online, foram idealizadas outras formas de monetizar o Mercadão, tendo em consideração as propostas sugeridas pela literatura, bem como as ferramentas implementadas por

empresas nacionais e internacionais e que podem ser consideradas como boas práticas.

Para terminar, é importante realçar que todas estas formas de rentabilização da plataforma se têm refletido num aumento significativo das encomendas e permitido um crescimento da faturação da plataforma.

4.2.2.2 Novas formas de Monetização

São muitas as formas possíveis de monetização de um *marketplace* tanto dentro como fora da plataforma. De acordo com um estudo realizado pela consultora EY Data (EY, 2020), as empresas digitais têm “de pôr o génio de volta na garrafa”, ou seja, o conteúdo que outrora era gratuito deve agora ser monetizado, principalmente através de publicidade (EY, 2020, p. 9).

Seguidamente serão analisadas várias ferramentas que poderão ser adotadas para rentabilizar uma plataforma *online*, ilustrando-as com o caso do Pingo Doce. A entrevista a Ricardo Monteiro, responsável no Mercado por parcerias com o Pingo Doce, foi também relevante para identificar alguns instrumentos (ver anexo 1). De acordo com o entrevistado, existe bastante potencial para aumentar o valor deste cliente para a plataforma, uma vez que “o Pingo Doce tem inúmeras marcas que têm um orçamento de *marketing* relevante”.

4.2.2.2.1 Publicidade

Uma das primeiras e mais elementares formas de monetização é a técnica de publicidade através de *pop ups*, consiste numa janela mais pequena, que abre mal se abre um *site*. Esta técnica é convertida para o EM através de uma

taxa paga para destacar um produto, ou um conjunto de produtos, na página inicial do EM. Apesar de esta ser uma forma muito comum, a publicidade gráfica estática no *website* é uma forma mais subtil e cria maior interação com o cliente.

Relativamente ao pagamento deste tipo de publicidade, poderá ser realizado através do CPM (*cost per mille*) ou CPC (*cost per click*), tendo a empresa que pagar tendo em conta os milhares de visualizações que tiver ou a quantidade de *clicks* que o destaque tiver. A principal vantagem desta forma de publicidade é a visibilidade que é conferida ao anúncio, sendo este visualizado por praticamente todas as pessoas que entrem no *marketplace*.

O Pingo Doce já aplicou esta modalidade estática no Mercado, mas a ideia é aplicá-la com mais alguma intensidade, principalmente no que respeita ao tamanho MREC, anteriormente referido como sendo o tamanho de anúncio de carácter gráfico com maior efeito nos consumidores. De acordo com Ricardo Monteiro, um tipo de campanhas que deveriam ter mais ênfase na plataforma são as campanhas publicitárias às marcas que o Pingo Doce distribui, incluindo as promoções do folheto semanal e um maior destaque aos produtos que se encontram em promoção na semana da campanha. Uma técnica que foi utilizada poucas vezes pela plataforma, mas que se revelou muito lucrativa, é a promoção duma marca que o Pingo Doce venda oferecendo um número de entregas se o cliente comprar um determinado número de produtos dessa marca. Para terminar, outra ferramenta que já é aplicada por outros *marketplaces* é o destaque de produtos na plataforma, dando maior destaque a um tipo de produtos em específico para obter um maior número de vendas. Esta ferramenta seria cobrada ao cliente Pingo Doce através da técnica CPC, contabilizando a quantidade de *clicks* realizados no anúncio, e cobrando um valor anteriormente estipulado.

Outra forma de publicidade que tem grande impacto nos consumidores é a publicidade nas redes sociais. Com base na revisão da literatura é possível identificar que grande parte do público alvo do Mercado pretende publicações nas redes sociais do Mercado que sejam mais interativas. Cada

vez mais as marcas tendem a fazer comunicação não focada no produto, mas sim com vista a melhorar o relacionamento com o cliente criando uma relação com o consumidor (CRM). Neste sentido, faria sentido publicitar algumas marcas distribuídas pelo Pingo Doce nas redes sociais do Mercado, salientando os benefícios únicos que oferecem, e contribuindo para criar um contacto mais próximo do cliente com essas marcas, subtilmente reencaminhando-o para a plataforma. A seguir é apresentado um exemplo deste tipo de publicidade nas redes sociais da empresa Instacart (ver Fig. 9).

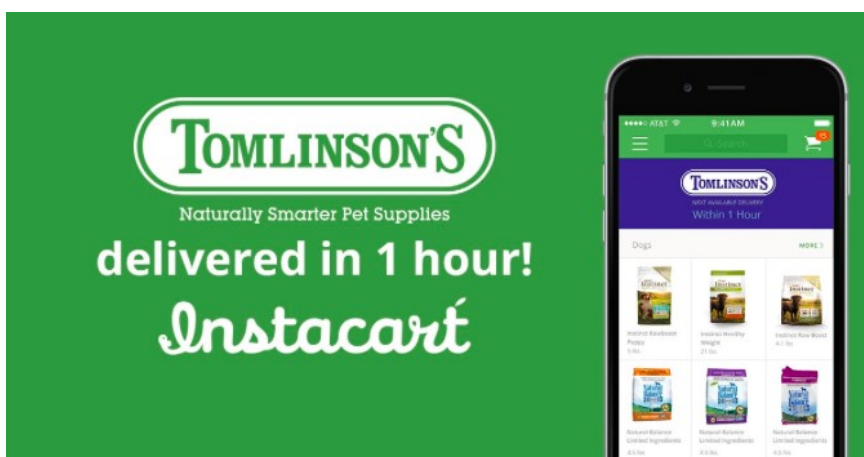


Figura 10- Facebook Ad (Fonte: Instacart.com)

4.2.2.2.2 Motor de Busca

A publicidade nos motores de busca tem vindo a ter um impacto cada vez mais positivo nos *marketplaces*. De acordo com a *Marketing Land* (2020), quando analisamos a evolução da pesquisa de produtos *online* ao longo do tempo, os utilizadores têm elegido preferencialmente o *marketplace*, comparativamente com os motores de busca. Em particular, este estudo demonstrou que os vendedores da Amazon investem, cada vez mais, em publicidade paga neste *marketplace* eletrónico (Peterson, 2020).

Um exemplo desta situação, de acordo com a *Digital Commerce 360* (2018), é o facto da Amazon, nos EUA, já deter quase 50% das pesquisas por produtos na sua própria plataforma, enquanto apenas 35% das pessoas pesquisam por um produto no Google. Estes dados são bastante interessantes, pois demonstram que quando as pessoas tencionam comprar o produto já associam a compra a um *marketplace* em particular, porque terão confiança nesse *marketplace* e acreditam que irão encontrar lá o que precisam, poupando tempo e talvez dinheiro (Martinez, 2020). Outro exemplo, que nos chega do outro lado do Oceano Pacífico, é o motor de busca Baidu, considerado o Google da China, que tem perdido quota de mercado para a marca Alibaba, detentora de vários *marketplaces*, como o Taobao e o AliExpress.

Neste sentido, o Mercado tem tudo para aproveitar esta tendência, criando um motor de busca global para os diversos vendedores presentes na sua plataforma, permitindo, assim, que o cliente tenha uma maior oferta do que se pesquisar por loja (vendedor). Quando perguntado como pode o Pingo Doce melhorar a sua presença no Mercado, Ricardo Monteiro afirma que esta marca deveria ter mais produtos disponíveis e uma presença maior e mais diversificada na plataforma. Essa estratégia permitiria à plataforma beneficiar de um aumento da competitividade entre os vendedores do EM uma vez que estes pretendem que os seus anúncios se destaquem claramente daqueles que são realizados pelos outros vendedores da plataforma. Essa publicidade

deveria aparecer no topo da página, destacando claramente o produto promovido. Outro dos objetivos da plataforma com este formato que disponibiliza todos os produtos na página principal do Mercado, seria o de começar a educar os consumidores finais no sentido de, em vez de procurarem informação num motor de busca como o Google, começarem a pesquisar pelos produtos que pretendem, no Mercado. A oferta conveniente e fácil de uma quantidade grande de produtos para as diferentes opções de compra na plataforma, seria um estímulo para que os consumidores pesquisassem na plataforma para os ajudar a melhor satisfazer uma decisão de compra.

4.2.2.2.3 Modelo de Subscrição

Esta ferramenta de monetização é comparada a uma renda no ramo imobiliário. É bastante lucrativa, porque quer a empresa venda muito ou pouco irá sempre pagar um valor estipulado à entidade responsável pelo *marketplace* (Boss, 2019).

A proposta de valor deste modelo permite às empresas que pertencem ao EM encontrarem-se, de uma forma imediata, com um maior número possível de clientes, do que aquele que iriam conseguir apenas com o seu *website* possibilitando-lhes a realização de um maior número de transações (Makkonen, 2019).

Apesar do modelo de subscrição ser um modelo em crescimento, as empresas continuam a demonstrar uma certa aversão a este mesmo modelo, pois implica que paguem uma subscrição, quer tenham alcançado uma boa performance ao longo do mês, quer não tenham. No caso da Amazon cobra 40\$ independentemente do número de unidades que venda, cobrando na mesma uma comissão pelas taxas de venda (Amazon, 2020).

Por exemplo, a plataforma Zibbet disponibiliza três planos de subscrição para empresas que queiram vender no seu *marketplace*. O valor dos planos de subscrição varia consoante as condições, a quantidade de itens listados e as estatísticas de vendas como se pode ver na Figura 9 (Aznar, 2019).

Starter \$4 / month Billed annually or \$5 month-to-month	Pro \$8 / month Billed annually or \$10 month-to-month	Unlimited \$16 / month Billed annually or \$20 month-to-month
No listing fees No transaction fees Sell up to 50 items Upload 4 images per item Basic stats	No listing fees No transaction fees Sell unlimited items Upload 8 images per item Advanced stats	No listing fees No transaction fees Sell unlimited items Upload 8 images per item Advanced stats

Figura 11 – Plano de Subscrição de um EM (Fonte: Aznar, 2019)

Esta estratégia também pode ser vista da perspetiva do consumidor, como mais à frente é exemplificado através do Instacart. Uma das formas de oferecer maior diversidade de escolha ao cliente é a possibilidade de adotar vários formatos de subscrição, com regalias diferentes e mais acessíveis (Nesvit, 2020). A plataforma disponibiliza dois tipos de planos para adesão à plataforma, uma gratuita onde o cliente não paga nenhuma subscrição mensal, no entanto paga a taxa de entrega de todas as encomendas realizadas, e o plano pago, no valor de 9,99€ por mês onde todas as encomendas de valor superior a 35€ são gratuitas.

No caso do Mercadão, faria sentido criar um plano de subscrição para empresas pois “é mais uma forma de proporcionar aos seus fornecedores contacto com um público diferente, ao qual até aqui não tinham acesso” segundo Ricardo Monteiro, (2020), e também para os consumidores finais, porque esta seria uma forma de lhes oferecer mais valor através da oferta de portes de envio entre outras regalias relevantes.

4.2.2.2.4. Programa de Referência

O passa-a-palavra ou *word-of-mouth* (WOM), tornou-se fundamental para a construção da notoriedade e da imagem de uma marca, tendo um potencial três a cinco vezes superior a qualquer outra forma de comunicação controlada por uma determinada empresa (Womma, 2020).

O programa de referências é um programa de afiliação em que um atual cliente referencia outra pessoa para fazer uma encomenda na plataforma, usando um código de utilizador, ganhando com isso, por exemplo, um *voucher* ou uma encomenda gratuita. Através desta ferramenta de monetização, a plataforma Mercadão poderá tirar partido dos seus clientes atuais e, conseqüentemente, do poder do WOM, dando-lhes um incentivo extra (como entregas gratuitas ou cupões de desconto) para referenciar uma pessoa entre os seus contactos, de forma a realizar compras na plataforma. Outro trunfo que o Mercadão pode aplicar neste caso é o *sampling*, referido por Ricardo Monteiro na entrevista, incluindo produtos fornecidos pelas marcas aos consumidores da plataforma que foram referenciados, numa primeira entrega, como para os que referiram. Neste caso, o cliente atual ganharia apenas quando referenciasse outra pessoa.

4.2.2.2.5 Cupões

Os cupões são considerados outra forma de publicidade que, não só aumenta a taxa de conversão, como também cria melhor relacionamento com o cliente.

Existem cupões automáticos, cupões para *mobile* e cupões promocionais. Uma das melhores formas de dinamizar esta estratégia de cupões é o envio personalizado de cupões através do *e-mail marketing*, criando uma melhor e mais próxima relação com os clientes. Incluindo um desconto extra sobre um ou mais produtos que apenas pode ser coletado pela pessoa que recebeu um e-mail, aumentando o relacionamento da pessoa com a plataforma e marca do cupão.

O Pingo Doce aqui pode ter também um papel muito importante. Se uma das marcas do Pingo Doce quiser fazer uma campanha paga por *e-mail marketing* pode alcançar um elevado nível de conversão, uma vez que a lista de *e-mails* do Mercado inclui 17 mil clientes.

4.2.2.2.6 Serviços adicionais

As ofertas de novos serviços complementares com a atividade central da empresa serão valorizadas pelos vendedores num *marketplace* porque irão melhorar a presença da empresa no *marketplace*. Consoante as necessidades das empresas, os serviços adicionais fornecidos pelos EM podem ir desde a gestão de publicidade e da parte operacional, a elaboração de estatísticas da prestação da empresa no EM entre outros. Serviços esses fornecidos pelo EM em troca de um valor a acordar, podendo vir a ser inserido no plano de subscrição. A este respeito, podemos destacar a Flicksell, que é uma empresa que permite a um *marketplace* eletrónico oferecer um conjunto de serviços adicionais aos seus clientes, tais como a oferta de dados relevantes sobre o comportamento de compra em tempo real, a otimização de dados e o rastreamento da atividade (Flicksell, 2020). O Mercado poderia, por exemplo, oferecer serviços de rastreamento de encomendas, que as empresas passariam a receber quando pagassem o plano de subscrição. Para terminar, o Mercado poderia também fornecer aos clientes informações relevantes através de uma

análise aprofundada dos dados disponibilizados pelo Google Analytics, que poderia permitir que os seus clientes melhorassem a seu desempenho na plataforma. Essas informações poderiam incluir desde níveis de atividade na página, dentro da plataforma, a taxas de conversão, taxas essas que seriam importantes para os vendedores gerirem a sua presença no Mercado. O Pingo Doce através desta informação poderia até estruturar a sua estratégia de *marketing* na sua página inicial.

4.2.2.2.7 Taxa por listar produtos

A taxa por listar/postar produtos consiste num valor acordado entre a empresa e o *marketplace*, quando a empresa pretende adicionar produtos na plataforma.

São muitas as empresas que aplicam esta ferramenta de monetização para rentabilizar o seu espaço digital, desde a Amazon ao Ebay ou o Etsy. Cada uma destas empresas aplica a sua taxa por produto publicado, no caso do Ebay começa a cobrar apenas quando o vendedor tem mais de 51 produtos à venda na sua plataforma, cobrando 30 centavos por produto (Where to sell *online*, 2020).

No entanto há *marketplaces*, como é o caso da Zibbet, que aumentam o valor da subscrição no seu *marketplace* com o objetivo de retirar as taxas de listagem e as transacionais (Aznar, 2019). As taxas por listar produtos são cobradas apenas se o vendedor optar por subscrever o primeiro plano, nos planos seguintes o vendedor está isento do pagamento dessa taxa, podendo postar quantos produtos pretender.

Neste sentido, o Mercado pode adotar diversos planos de subscrição, não cobrando um valor extra por postar produtos às empresas que subscrevessem um plano superior, e cobrando esse valor apenas às empresas que subscrevessem os planos básicos.

4.3. Benchmarking – um exemplo de boas práticas: o caso

Instacart

Benchmarking é uma ferramenta que poderá melhorar a estratégia de uma empresa, através da identificação e análise das práticas adotadas por empresas que sejam consideradas como exemplos no domínio em causa. Esta ferramenta de análise vai permitir que as empresas analisem quais as boas práticas que outras empresas da mesma área estão a adotar, contribuindo para que a concorrência entre empresas aumente positivamente (Bhutta & Huq, 1999, p. 255). Nesta investigação, optamos por analisar a empresa Instacart, uma vez que pode ser considerada como um exemplo de boas práticas no que respeita a ferramentas de monetização.

O Instacart é um *marketplace* eletrónico que se foca essencialmente na entrega de bens porta-a-porta. Foi criado em 2012 pela empresa Maplebear Inc (Crunchbase, 2020). O Instacart agrega na sua plataforma uma grande variedade de empresas, cerca de 300 no total, tais como a Fred Meyer, Kroger, Carrs, ou Cots.co, que oferecem produtos de grande consumo. Na sua plataforma está também presente a Pet.co, que oferece uma grande variedade de produtos para animais de estimação. A plataforma disponibiliza também lojas de vinhos e produtos *gourmet*, com especificidades locais, que variam consoante o código de postal fornecido (Instacart, 2020).

Esta plataforma é considerada a Uber das entregas de produtos de mercearia. Foca-se num serviço centrado no consumidor final, em que um *shopper* realiza as compras num supermercado e entrega diretamente ao consumidor, sem que seja necessário armazenar previamente os produtos num armazém próprio (Freedman, 2020). No entanto, existem várias contrapartidas para o cliente em utilizar esta plataforma comparativamente a fazer as compras na loja física. Os valores dos produtos são ligeiramente superiores na plataforma e as promoções implementadas pela loja podem não ser passadas para o *site*, apesar do *site* também realizar campanhas

promocionais (Freedman, 2020). No entanto são muitas as empresas que reconhecem que é vantajoso pertencer a esta plataforma e que investem nela.

4.3.1. Ferramentas de monetização do Instacart

4.3.1.1. Planos de Subscrição

Este EM tem sido um modelo seguido por várias plataformas, no que toca às estratégias para rentabilizar a plataforma, permitindo a criação de uma relação próxima entre vendedores do *marketplace* e consumidores finais. O Instacart oferece, por exemplo, um plano de subscrição para consumidores finais, o Instacart express, que consiste num plano de entregas no próprio dia. Neste plano, a primeira entrega é gratuita; depois, os consumidores podem optar por um plano de 99\$ por ano ou de 9.99\$ por mês e que estará disponível apenas para compras superiores a 35\$ (Freedman, 2020). Quem não quiser aderir ao plano paga 3.99\$ por encomenda em compras superiores a 35\$, podendo receber em menos de 2 horas, e 5.99\$ se pretender receber dentro de uma hora. Por outro lado, a plataforma disponibiliza também entregas para compras inferiores a 35\$, a serem entregues num período de 2 horas, mediante o valor de 7.99\$; para entregas em 1 hora, a plataforma cobra 9.99\$ (JungleWorks, 2020).

4.3.1.2. Publicidade

A publicidade é uma das formas conhecidas e mais lucrativas para rentabilizar a plataforma. A plataforma disponibiliza várias formas de

contacto para empresas que pretendam realizar ações promocionais através da plataforma. Desde CPG (*consumer packaged goods*) marketing, através da promoção dos produtos em si, a *marketing* digital e de afiliados e finalmente redes sociais, incluindo *influencer marketing* (Instacart, 2020). A primeira forma representa a publicidade realizada aos produtos na plataforma. De acordo com Stay Digital (2020), são três os principais fatores que permitem criar maior impacto no cliente: desenvolver um relacionamento com a marca (lealdade de marca), estabelecer um preço competitivo e por fim ofertas promocionais, como cupões. No *marketing* digital, o Instacart oferece um leque de variados canais onde a marca pode publicitar. No entanto, adicionalmente, existe uma empresa à qual os vendedores podem recorrer, a Stackline, que disponibiliza vários serviços para rentabilizar o seu negócio na plataforma. Esses serviços incluem desde informação privilegiada sobre oportunidades de publicidade no Instacart, à gestão de campanhas, principalmente campanhas de CPC e análise da publicidade, informando o vendedor de qual está a ser o desempenho do anúncio. Estes serviços, para além de ser considerados serviço adicionais relevantes oferecidos pelo Instacart, são um incentivo importante para as empresas publicitarem na plataforma (Stackline, 2020).

No entanto, existe uma controvérsia no que toca à publicidade no Instacart. Quando uma marca pretende realizar alguma campanha publicitária no Instacart é a plataforma que beneficia com esta decisão e não o retalhista onde o produto está fisicamente. O CEO da Grocery Key, Jeremy Neren, afirma precisamente que “a receita da publicidade deveria ser capturada pelos retalhistas e não pelo Instacart” (Ladd, 2018). Esta situação pode ser controvérsia, no entanto, os clientes do Instacart capturados pelo anúncio são clientes provenientes do digital e não da loja física.

4.3.2.1.1 CPG Marketing e Marketing Digital

Na página do *marketplace* da Instacart, podemos verificar que esta plataforma utiliza o destaque de produtos por cupões, que permite à marca, neste caso a FredMeyer, uma maior visibilidade para os produtos apresentados (Fig. 12). Esta é uma das ferramentas utilizadas para permitir que as marcas destaquem alguns produtos, alcançando uma maior visibilidade e, eventualmente, uma maior conversão de vendas. Considerando que é a Procter & Gamble (P&G) a realizar esta campanha dos cupões, tendo em conta os produtos apresentados, esta empresa paga ao EM, tal como o faria a um supermercado para colocar os seus produtos numa prateleira com maior destaque (Gaffney, 2020).

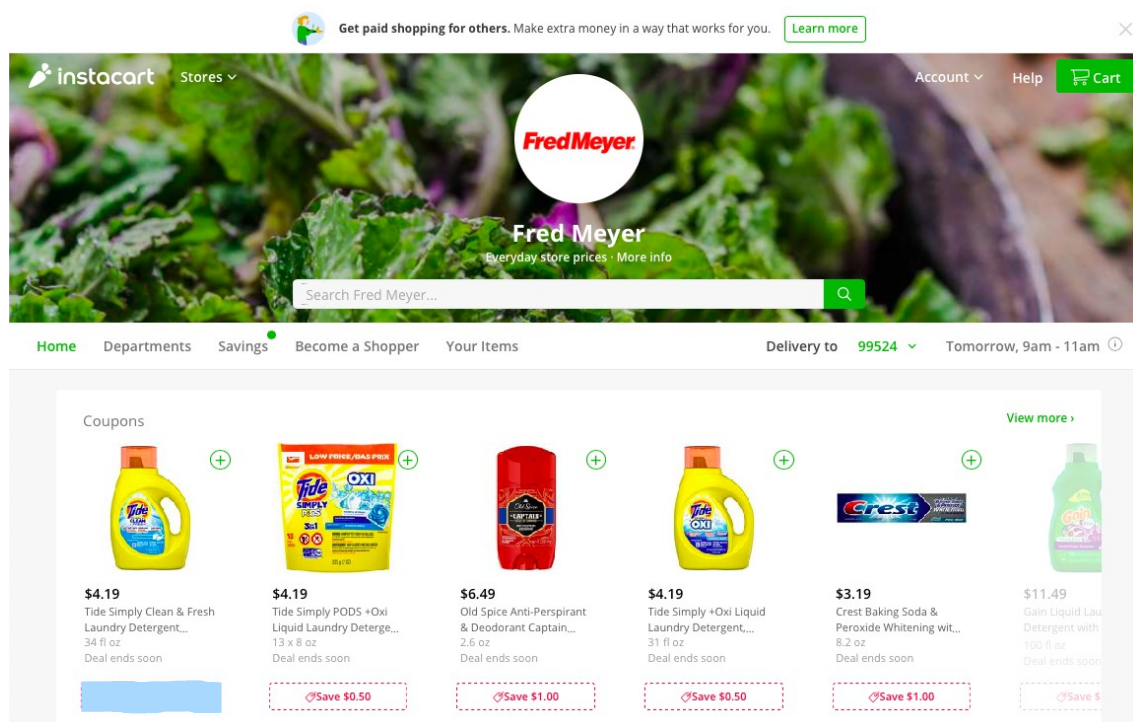


Figura 12 - Página Inicial da Fred Meyer no Instacart (Fonte: instacart.com)

Outra ferramenta que permite ao Instacart obter uma fonte adicional de rendimento são as taxas que recebe por cada venda. Taxas essas que são consideradas o primeiro e principal modelo de receita dos EM. Como

anteriormente referido, as taxas por transação permitem à plataforma ganhar x% de uma encomenda realizada, no entanto o valor não é revelado (Gaffney, 2020).

Na imagem abaixo (Fig. 13), destacamos uma forma criativa do Instacart de promover os seus serviços estabelecendo uma melhor relação com os seus clientes. Trata-se de um cartão-presente permite também que o valor oferecido converta em vendas na plataforma.

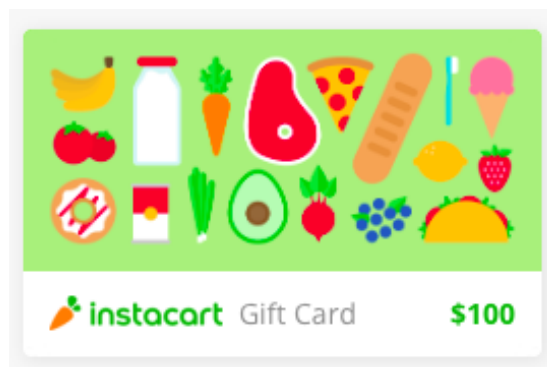


Figura 13 – Giftcard no valor de 100\$ (Fonte: Instacart.com)

Por fim, apresentamos um outro exemplo onde o *marketplace* eletrónico apresenta uma forma de *marketing* de afiliados. Esta é considerada “uma forma de gerar rendimentos através de uma rede de partilha de produtos de empresas” (Faustino, 2020). Trata-se de um programa de referências, em que a plataforma paga 10\$ a cada pessoa que referenciar um amigo e este fizer uma compra na plataforma. Esta tem sido uma forma disruptiva de atrair novos clientes para plataformas de comércio eletrónico. Como se pode observar na Fig. 14, o *marketing* de afiliados é uma vertente no *marketing* com grandes perspetivas de crescimento nos Estados Unidos, no entanto essa tendência está a ser alastrada para o mercado ocidental.

Year	Spending (\$ billion)	Growth (against previous year)
2010	1.6	
2011	2.1	23.8%
2012	2.5	16.0%
2013	2.9	13.8%
2014	3.4	14.7%
2015	4.2	19.0%
2016	4.8	12.5%
2017	5.4	11.1%
2018	5.9	8.5%
2019	6.4	7.8%
2020	6.8	5.9%
2021	7.4	8.1%
2022	8.2	9.8%

Figura 14 - Gastos com Marketing de Afiliados nos Estados Unidos de 2010 a 2022 (Fonte: CyberCashWorldwide.com)

4.3.2. Aplicação Móvel

As aplicações móveis são uma ferramenta relevante a destacar, porque a utilização de *smartphones* por parte dos consumidores tem sido cada vez maior. Adicionalmente, o número de utilizadores a usarem aplicações de entrega de alimentos tem crescido bastante nos EUA e noutras regiões do mundo também (Ver Fig. 15).

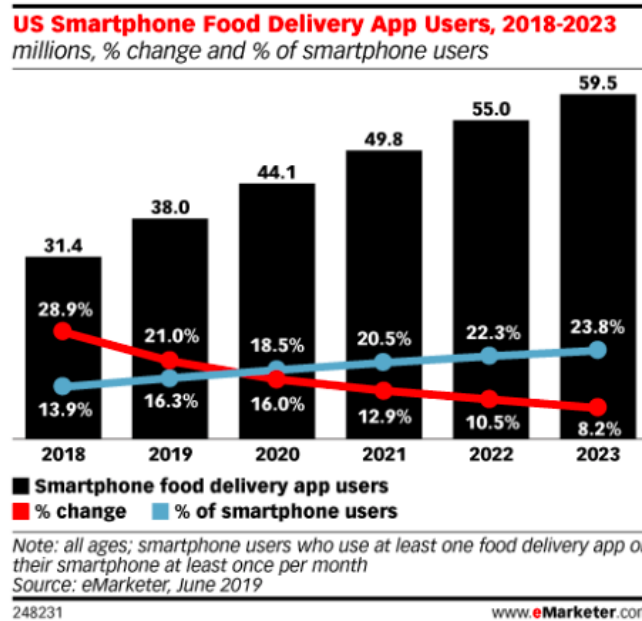


Figura 15 - Número de utilizadores de smartphone com aplicações de entrega de comida 2018-2023 (USA) (Fonte:emarketer)

Podemos considerar esta como uma ferramenta de monetização a médio prazo, porque consiste numa forma simples e mais intuitiva de permitir ao cliente fazer uma encomenda *online* através da plataforma, no entanto requiere um investimento substancial. De acordo com a Hyperlink Infosystem (2020), o desenvolvimento de uma aplicação como a do Instacart pode custar entre \$5.5000 e \$14.500, dependendo das funcionalidades que a plataforma pretender implementar na *app*. Contudo, esta aplicação conta com 5 milhões de *downloads*, número elevado que indica que o utilizador se sente bem a utilizar *apps* para encomendar produtos ao domicílio.

4.4. Recomendações

No início do estudo, o Mercado tinha como principal forma de monetização as taxas de transação. No entanto, estas taxas, e de acordo com a revisão da literatura, não devem ser o principal foco de rentabilidade na plataforma. Os resultados que foram obtidos ao longo deste estudo permitem, então, que seja realizado um conjunto de recomendações que poderão ser aplicadas no Mercado para a monetização da sua plataforma.

Ao longo da investigação foram estudadas várias empresas e artigos que sugeriam a implementação de um plano de subscrição para empresas e outro direcionado para clientes que pretendessem fazer parte de um EM. O plano focado nas empresas só faria sentido ser implementado em empresas com grande participação no *marketplace*, como é o caso do Pingo Doce, incentivando as outras empresas a quererem obter uma maior participação no EM e, assim, a subscreverem o plano no futuro.

Nesse sentido, deverão ser criados dois planos, com condições diferentes a nível de preço, de taxas de transação, de taxas de listagem e no que respeita ao serviço de análise da performance no EM. O primeiro consiste num plano mais básico com oferta das taxas por listar no *site*. Neste plano, que deve ter um custo total de 40€, as taxas de transação mantêm-se nos 20% e inclui-se uma análise básica da performance no EM. O plano seguinte, denominado de *premium* iria consistir também numa oferta das taxas de listagem, no entanto ofereceria um valor reduzido das taxas de transação (19%) e um relatório detalhado da performance no *site* e dos anúncios, com um custo total de 100€.

Do lado do consumidor seria expectável aplicar um plano com um valor de 8,99€, com oferta de entregas no valor superior a 50€. O outro plano seria um plano a longo prazo, com o custo de 99,9€ por ano. Este plano deverá contribuir para fidelizar os clientes à plataforma e criar uma ferramenta adicional de monetização, sendo expectável que os clientes façam três encomendas em média por mês, o que se traduzirá numa taxa de cerca de 3€ por entrega. No entanto, com este plano, os clientes tenderão a realizar mais encomendas, o que irá contribuir para gerar mais receita através das taxas de transação. Desta forma, a plataforma do Mercado iria motivar os clientes a

gerir melhor as suas compras mensais, fidelizando os clientes com um valor menor da taxa de entrega. Por outro lado, o Mercadoão iria garantir sempre um valor seguro por mês, quer os clientes façam compras quer não.

Como foi anteriormente analisado na revisão da literatura e no estudo de caso, um *marketplace* deve disponibilizar um local de pesquisa global por produto na página inicial, e não apenas depois dos clientes escolherem o vendedor que pretendem. A Fig. 16 é uma representação de elaboração própria de uma barra de pesquisa, permitindo aos utilizadores utilizarem o Mercadoão como motor de busca de todas as lojas presentes na plataforma.



Figura 16- Página inicial do Mercadoão (Fonte: Elaboração Própria)

Assim, quando uma empresa quisesse patrocinar um conjunto de produtos, estratégia que eventualmente poderia ser adotado por empresas como a P&G, Unilever, entre outros, o destaque aos seus produtos iria surgir no início da página. Esta é uma prática já presente na página do Instacart, Amazon entre outros. O valor seria calculado com base na taxa de *clicks* sob a forma CPC (*cost-per-click*), garantindo, assim, ao vendedor que apenas pagaria quando alguém selecionasse o seu produto.

O Mercadoão tem alguma presença nas redes sociais, tendo cerca de 18 mil seguidores no Facebook, no entanto, as suas publicações não geram muitas interações. Quando analisada, por exemplo, a página da marca Superbock (uma das marcas com maior número de seguidores em Portugal), podemos concluir que cria conteúdo atual e relevante que estimula eficazmente a interação do consumidor, contribuindo para criar uma boa relação com os seus

consumidores alvo e influenciar a sua intenção de compra. Numa altura sensível de pandemia (Covid-19), a marca conseguiu destacar-se com um logótipo forte reforçando uma grande conexão com os clientes (Ver. Fig. 17). As redes sociais podem ser um motor de tráfego fundamental, no entanto, com tantas marcas a procurar destacar-se nestas plataformas, é essencial estabelecer uma boa relação com o cliente, de modo a estimular gostos, partilhas e comentários nas publicações do Mercadão, que se poderão converter futuramente vendas. Nesse sentido, o Mercadão deverá procurar compreender as motivações dos seus seguidores para interagirem com as publicações da marca e desenvolver conteúdo atual, exclusivo e relevante que apele a essas motivações. A análise da estratégia de marcas de sucesso nas redes sociais, tal como a Superbock, poderá ser útil para a identificação de boas práticas a este respeito.



Figura 17- Publicação SuperBock no Facebook (Fonte Facebook Superbock)

Para terminar, e como recomendação final da investigação realizada, o *sampling* poderá ser também uma ferramenta para fidelizar os clientes à plataforma. Esta ferramenta permite, tal como foi anteriormente explicado,

incluir produtos, geralmente novos, no mercado em encomendas aleatórias. As empresas que pretendam utilizar esta técnica têm que definir um valor, juntamente com o Mercado, para colocar os seus produtos em circulação. Esta ferramenta já é aplicada por muitas empresas, no entanto é importante seguir algumas diretrizes no que respeita à seleção dos clientes que irão receber estes produtos. Juntamente com esta estratégia, deve ser elaborado um plano de referências, de acordo com o qual se um cliente referir outro e esse realizar uma encomenda, tem direito a 10€ de crédito numa próxima encomenda, podendo acumular até 50€. Assim o *sampling* será incluído nas encomendas de pessoas novas na plataforma (referenciados) e nas pessoas que as referenciam, podendo contribuir para um aumento da satisfação dos clientes e também da rentabilidade da plataforma.

Capítulo 5

Conclusão

O principal objetivo desta investigação foi analisar as ferramentas de monetização que poderiam ser aplicadas pela plataforma Mercado e identificar, entre essas ferramentas, quais as que poderiam ser aplicadas concretamente, ao Pingo Doce, contribuindo, assim, para o crescimento da plataforma e da presença da marca na mesma.

O propósito inicial para este estágio era analisar as várias empresas presentes na plataforma e contactar novas empresas para fazer parte desse *marketplace*. Contudo, esse objetivo foi descartado, não só pela limitação de tempo para a realização deste trabalho, mas também porque o estudo do Pingo Doce se revelou de particular relevância, uma vez que se trata do cliente com maior presença na plataforma.

Ao longo desta investigação, concluímos que não existia muita literatura nem muitos estudos acerca da monetização nos *marketplaces*. Para proceder à pesquisa em causa foi necessário estudar os conceitos que suportassem esta investigação: a definição de mercado, o conceito de *marketplace* e o conceito de monetização. Este último foi o tema que suscitou mais dúvidas por ser um tema pouco desenvolvido entre académicos, apenas Zheng (2006) aborda com profundidade os critérios de monetização de um *marketplace* eletrónico. Para além deste autor foram apenas encontradas informações relevantes em *sites* e análises realizadas por consultoras, que foram complementadas com o estudo de caso.

Relativamente à metodologia aplicada nesta investigação foi a de estudo um caso único, abordando a presença do Pingo Doce na plataforma. Este método é aconselhado pela literatura analisada, visto que este é considerado como um tema recente e que deve ser estudado de uma forma aprofundada. Através deste estudo de caso procuramos responder a duas questões de

investigação: “Como é que o Pingo Doce pode melhorar a sua presença no Mercado?” e “Porquê que o Mercado não aplica mais formas de monetização da sua plataforma?”. Questões essas que foram sendo respondidas ao longo da investigação.

Assim, foi feita uma análise detalhada à plataforma, estudando quais as formas de monetização atualmente aplicadas pelo Mercado. Tendo como principal fundamento a revisão da literatura, que demonstrou existirem múltiplas formas de monetização que ainda não são implementadas pela plataforma em análise, foi possível identificar um conjunto de recomendações. As estratégias de monetização sugeridas para a rentabilização da presença do Pingo Doce na plataforma Mercado, baseiam-se na revisão da literatura, mas também na observação realizada ao longo do estágio, no *benchmarking* da empresa norte-americana Instacart e nas conclusões decorrentes da entrevista realizada a Ricardo Monteiro (ver anexo 1). O tratamento de dados foi realizado examinando e categorizando analiticamente as informações mais importantes para dar resposta às questões de investigação.

Atualmente, a presença de *marketplaces* a nível internacional é muito elevada e estes abrangem quase todos os setores de mercado. No entanto, em Portugal esta presença ainda é muito reduzida, comparativamente com o que se verifica em diversos mercados internacionais. Assim sendo, foi necessário recorrer ao exemplo de um *marketplace* norte-americano, Instacart, que atua no mesmo setor do Mercado, para complementar o estudo de caso através da análise de boas práticas seguidas por empresas concorrentes. Através do *benchmarking* foram analisadas em profundidade várias formas de monetização que não tinham sido encontradas nem através da observação nem da revisão da literatura.

Em suma, e de acordo com o estudo realizado, podemos concluir que o Mercado tem todos os canais e ferramentas necessários para elaborar um plano de monetização consistente, que contribua para a criação de valor para a empresa, para os seus clientes, bem como para os consumidores finais. Além do mais, o Pingo Doce, o seu cliente principal, pretende melhorar a sua

presença na plataforma e terá todo o interesse em adotar uma estratégia que ajude a sua oferta destacar-se no Mercado.

Limitações e sugestões futuras

Abordando agora as limitações deste trabalho, estas prendem-se com o facto de não ter sido possível avaliar a implementação das medidas de monetização, tendo em conta o tempo exigido para o fazer, manifestamente insuficiente durante o estágio. Num futuro próximo, e com as devidas ferramentas, seria interessante analisar o impacto das diferentes ferramentas sugeridas, de modo a identificar possíveis adaptações e reajustamentos e propor ferramentas adicionais de monetização.

Uma questão que poderia ter enriquecido o estudo de caso seria a análise comparativa de vários *marketplaces* no mercado português. Neste caso, a análise seria feita não em comparação com o mercado norte-americano, mas concretamente com o mercado português o que iria enriquecer as conclusões desta investigação. Esse estudo permitiria fundamentar melhor as ferramentas de monetização seleccionadas.

A perspetiva do consumidor não foi analisada, porém, poderia ajudar a entender o impacto das várias ferramentas de monetização pelo lado da procura. Nesse sentido, em estudos futuros seria importante avaliar a receptividade dos consumidores a algumas das formas de monetização aplicadas.

Para terminar, outra limitação deste estudo prende-se com a exiguidade dos dados recolhidos através da entrevista. Pretendíamos realizar entrevistas aos responsáveis da marca Pingo Doce, no entanto tal não foi possível por indisponibilidade dos entrevistados. Além do mais, teria sido também importante entrevistar responsáveis de outras marcas com presença noutros *marketplaces*, para compreender as suas motivações para investir num *marketplace* eletrónico, e quais as ferramentas de monetização que consideram mais eficazes.

Bibliografia

Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. 2018. Clarification of research design, research methods, and research methodology: A guide for public administration researchers and practitioners. *Teaching Public Administration*, 36(3), 237–258.

Acker, R. 2020. Ecommerce Coupon *Marketing* Strategies: Give Discounts, Get a Lot More. Acedido em 14 de abril de 2020 em: <https://www.bigcommerce.com/blog/coupon-marketing/#3-downsides-to-coupons>

Amazon, 2020. *Let's talk numbers*. Acedido em 2 de maio de 2020 em: <https://sell.amazon.com/pricing.html#selling-plans>

Andersen, A. 2019. One House of Worship with Many Roofs: Imposing Architecture to Mediate Sunni, Alevi, and Gülenist Islam in Turkey. *International Journal of Islamic Architecture*, 8(2), 283–305.

Aznar, 2019. *Marketplace monetization revenue models*. Acedido em 27 de fevereiro de 2020 em: <https://insights.shoperly.com/Marketplace-monetisation-revenue-models>.

Bajaj K. K., Nag D. 2005. *E-commerce. The Cutting Edge of Business*. 2nd edition, Tata McGraw-Hill, 14, 18–19.

Bakos, J. Y. 1991. A strategic analysis of electronic *marketplaces*. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 15(3), 295–310.

Bakos, J.Y. 1998, The emerging role of electronic *Marketplaces* on the Internet, *Communications of the ACM*, 41(8): 35-42.

Bhutta, K. S. & Huq, F. 1999. Benchmarking – best practices: An integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254–268.

Boss, M. 2019. *Marketplaces business models revenue*. Acedido em 16 de fevereiro de 2020 em: <https://multimerch.com/blog/Marketplace-business-models-revenue/>.

Bowen, G. A. 2009. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.

Brunn, P., Jensen, M., & Skovgaard, J. 2002. e-Marketplaces: Crafting a winning strategy. *European Management Journal*, 20(3), 286–298.

Burton, A.F. & Mooney, J.G. 1998. The evolution of electronic Marketplaces: an exploratory study of Internet-based electronic commerce within the American independent insurance agency system. *Australian Journal of Information Systems*, (Special ed.), 20-42.

Buzzell, R. D. 1999. Market functions and market evolution. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 61-63.

Carvalho, J. (2011). *Revista Negócios em Projeção – Edição Especial do Curso de CSPP*. 67–77.

Casson, M., & Lee, J. S. 2011. The origin and development of markets: A business history perspective. *Business History Review*, 85(1), 9–37.

Chandavarkar, A. G. 1977. Monetization of Developing Economies. *Staff Papers - International Monetary Fund*, 24(3), 665–721.

Chandon, J. L., Chtourou, M. S. & Fortin, D. R. 2003. Effects of configuration and exposure levels on responses to web advertisements. *Journal of Advertising Research*, 43(2), 217–227.

Choi, H., & Mela, C. F. 2016. *Online Marketplace Advertising*. *SSRN Electronic Journal*.

Choi, H., & Mela, C. F. 2018. *Monetizing Online Marketplaces*. Acedido em 26 de abril de 2020 em <https://ssrn.com/abstract=2839802>.

Crunchbase, 2020. *Instacart*. Acedido em 14 de abril de 2020 em: <https://www.crunchbase.com/organization/instacart#section-overview>.

CyberCashWorldwide., 2020. *Affiliate Marketing Industry Statistics 2020* Acedido em 1 de maio de 2020 em: <https://cybercashworldwide.com/affiliate-marketing-industry-statistics>.

Dai, Q., & Kauffman, R. J. 2014. Business Models for Internet-Based B2B Electronic Markets. *International Journal of Business Models for Electronic Markets*. (April 2015), 37–41.

De la Pradelle, M. 1995. Market exchange and the social construction of a public space. *French Cultural Studies*, (6): 359–371.

Devaraj, S., Fan, M., & Kohli, R. 2002. Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: Validating *e-commerce* metrics. *Information Systems Research*, 13(3), 316-333.

eMarketer, 2020. *US Food Delivery App Usage Will Approach 40 Million Users in 2019* Acedido em 1 de maio de 2020 em: <https://www.emarketer.com/content/us-food-delivery-app-usage-will-approach-40-million-users-in-2019>

Etemad H. 2004. *E-commerce: the emergence of a field and its knowledge network*. *International Journal of Technology Management*, 28(7/8), 776-800.

EY, 2020. *Monetizing Digital Media*. Acedido em 18 de abril de 2020 em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Monetizing_digital_media/\\$File/Monetizing_digital_media.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Monetizing_digital_media/$File/Monetizing_digital_media.pdf).

Faustino, P., 2020. *Marketing de afiliados - o que é e por onde começar?* Acedido em 24 de Abril de 2020 em: <https://www.paulofaustino.com/marketing-de-afiliados/>

Flicksell, 2020. *Frontpage*. Acedido em 15 de fevereiro de 2020 em: <http://flicksell.com>.

FonteOnline. Acedido em 15 de fevereiro de 2020 em: <https://www.fonte-online.com>.

Freedman, L., 2020. *How Instacart Works, What It Costs, And What You Should Know About Using It for Grocery Delivery*. Acedido em 18 de abril de 2020 em: <https://www.thekitchn.com/i-had-my-groceries-delivered-by-instacart-and-heres-how-it-went-214795>.

Gaffney, 2020. *Is \$4.2 Billion Reasonable? How to Evaluate Instacart's Valuation*. Acedido em 15 de abril de 2020 em: <https://www.toptal.com/finance/valuation/instacart-valuation>

Gomes, N. 2001. *Publicidade ou propaganda? É isso aí! FAMECOS*, dezembro (16), 111-121.

Google Analytics, 2020. Acedido em 12 de março de 2020 em: analytics.google.com.

Grieger, M. 2003. *Electronic Marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research*. *European Journal of Operational Research*, 144(2), 280-294.

Gu, C., & Wang, S. (2012). Empirical study on social media *marketing* based on sina microblog. Proceedings of the 2012 2nd International Conference on Business Computing and Global Informatization, BCGIN 2012, (pp. 537-540). doi: 10.1109/BCGIN.2012.146

Haag S., Cummings M. & Dawkins J. 2000. *Management Information Systems for Information Age*, The McGraw-Hill Companies, North America, 2nd edition, 248-256.

Hahn, J. 2001. The dynamics of mass *online marketplaces*: A case study of an *online* auction. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 317-324.

Heale, R., & Twycross, A. 2018. What is a case study? *Evidence-Based Nursing*, 21(1), 7-8.

Instacart, 2020. *Fred Meyer PageFront*. Acedido em 12 de março de 2020 em: <https://www.instacart.com/store/fred-meyer/storefront>.

Instacart, 2020. Interested in becoming a partner? Acedido em 27 de abril de 2020 em: <https://aboutinstacart.com/partners/>.

Instacart, 2020. Welcome Austin-based Tomlinson's Pet Supplies to the Instacart Family! Acedido em 1 de maio de 2020 em: <https://news.instacart.com/welcome-austin-based-tomlinsons-pet-supplies-to-the-instacart-family-c2227c78cd44>

Jerónimo Martins. 2019. *Sobre nós*. Acedido em 22 de março de 2020 em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>.

Jungleworks, 2020. *How Instacart Works: Comprehensive Business & Revenue Model*. Acedido em 19 de fevereiro de 2020 em: <https://jungleworks.com/how-instacart-works-makes-money-revenue-business-model/>

Kambil, A. & van Heck, E. 2002, *Making Markets. How Firms can Design and Profit From Online Auctions and Exchanges*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kawa, A. & Wałęsiak, M. 2019. *Marketplace as a key actor in e-commerce value networks*, *Scientific Journal of Logistics*, 15 (4), 521-529.

Kotas, P., et al. 2009. *Marketplace system capable of using purchase history data to generate listing request messages*. *United States Patent*. 2 (12).

Kumar, V., Movahedi, B., & Miri-Lavassani, K. 2009. *Transition to B2B E-Marketplace Enabled Supply Chain: Readiness Assessment and Success Factors*. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society: Annual Review*, 5(3), 75-88.

Ladd, 2018. *Shakeup On Aisle Five: Will Grocery Retailers Abandon Instacart?* Acedido em 25 de fevereiro de 2020 em: <https://www.forbes.com/sites/brittainladd/2018/12/24/shakeup-on-aisle-five-will-grocery-retailers-abandon-instacart/>

Livingstone, S. 2002. *The challenge of changing council*. *Pharmaceutical Journal*, 268(7199), 704.

Long, F., Jerath, K., & Sarvary, M. 2018. *The Informational Role of Sponsored Advertising on Online Retail Marketplaces Marketplaces*.

Lunn, M. 2002, *Using business models and revenue streams for digital Marketplace success*, *Information Management & Computer Security*, 10(1): 20-27.

Lyytinen, K. & Damsgaard, J. 2001. *The Role of Intermediating Institutions in the Diffusion of Electronic Data Interchange (EDI): How Industry Associations Intervened in Denmark, Finland, and Hong Kong*. *The Information Society*, 17(3), 195-210.

Makkonen, 2019. *How to choose the right business model for your Marketplace*. Acedido em 25 de março de 2020 em: <https://www.sharetribe.com/academy/how-to-choose-the-right-business-model-for-your-Marketplace/>.

Marktest, 2020. *Marktest* Acedido em 25 de abril de 2020 em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~22ba.aspx>

Martinez, C. 2020. *Customers choose e-commerce Marketplaces over search engines*. Acedido em 2 de abril de 2020 em: <https://www.signifyd.com/blog/2020/02/25/Marketplaces-over-search-engines/>.

Mercadão, 2020. *Facebook Mercadão*. Acedido em 1 de maio de 2020 em: https://www.facebook.com/pg/mercadao.pt/posts/?ref=page_internal

Mercadão. Acedido em 28 de abril de 2020 em <https://mercadao.pt>.

Nesvit, A. 2020. *TOP 7 Online Marketplace Revenue Models in 2020*. Acedido em 15 de fevereiro de 2020 em: <https://sloboda-studio.com/blog/online-Marketplace-revenue-models/>.

Npr/Maristploll, 2018, *What Americans Told Us About Online Shopping Says A Lot About Amazon*. Acedido em 25 de abril de 2020 em: <https://www.npr.org/2018/06/06/615137239/what-americans-told-us-about-online-shopping-says-a-lot-about-amazon?t=1588773539253>

O'Donnell, M, Peterson, J. 2007. *Metalevel electronic marketplace for advertising*. *Patent Application Publication*, US 2007.

Orendorff, A. 2020. *Coronavirus Ecommerce Data, Impact & Resources: COVID-19 Updates*. Acedido em 20 de abril de 2020 em: <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/coronavirus-ecommerce#coronavirus-ecommerce-data>.

Paquet-Byrne, L. 2003. *The Urge to Splurge: A Social History of Shopping*, ECW Press.

Pentina, I., & Koh, A.C. (2012). Exploring social media *marketing* strategies in SMEs. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 7(4), 292-310. doi: 10.1504/IJIMA.2012.051613

Peterson, T. 2020. *How digital commerce marketing is reshaping search, marketplaces and social*. Acedido em 25 de fevereiro de 2020 em: <https://searchengineland.com/how-digital-commerce-marketing-is-reshaping-search-Marketplaces-and-social-329448>.

Pingo Doce, 2020. *A nossa história*. Acedido em 19 de março de 2020 em: <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>.

Poon S., 1999, Small business and Internet commerce: What are the lessons learned? in *Doing Business on the Internet: Opportunities and Pitfalls*, F. Sudweeks, C. Romm (eds.), London: Springer-Verlag, London Ltd., p. 113-114.

Portal da Queixa, 2019. Mercado. Acedido em 28 de Setembro de 2019 em: <https://portaldaqueixa.com/brands/mercadao>

Público, 2000. *Pingo Doce com crescimento de 140 por cento nas vendas online*. Acedido em 18 de fevereiro de 2020 em: <https://www.publico.pt/2000/12/29/portugal/noticia/pingo-doce-com-crescimento-de-140-por-cento-nas-vendas-online-5115>.

Pyka, A. & Błach, J. 2014. Business-to-business platforms as a part of *e-commerce* – possibilities of practical use by Polish enterprises. *Copernican Journal of Finance & Accounting*. 3. 137-149.

Roberts, A. 2017. Consumers continue to turn to Amazon first for product search. Acedido em 16 de março de 2020 em: <https://www.clickz.com/consumers-continue-to-turn-to-amazon-first-for-product-search/108884/>.

Robinson, H. R., Wysocka, A., & Hand, C. 2007. Internet advertising effectiveness: The effect of design on *click-through* rates for *banner* ads. *International Journal of Advertising*, 26(4), 527-541.

Rose, G., Khoo, H. M., & Straub, D. 1999. Current technological impediments to business-to-consumer electronic commerce. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(16) 1-73.

Rowley, J. 2002. Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.

Sábado, 2016. *Como cresceram o Continente e o Pingo Doce?* Acedido em 13 de março de 2020 em: <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/como-cresceram-o-continente-e-o-pingo-doce>.

Schlie, E., Rheinboldt, J., & Waesche, N. M. 2011. *Simply seven: Seven ways to create to sustainable internet business*. IE business publishing. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Sebastião, S. 2011. Formatos da publicidade digital: sistematização e desambiguação. *Comunicação e Sociedade*, 19, 13–24.

Stackline, 2020. *Instacart is growing, and you can grow with it* Acedido em 15 de Abril de 2020 em: <https://www.stackline.com/instacart>

Stanoevska-Slabeva, K., & Schmid, B. 2000. Internet electronic product catalogs: an approach beyond simple keywords and multimedia. *Computer Networks*, 32, 701–715.

Stay Digital, 2020. *Essential Ecommerce Marketing Tips for CPG Companies* Acedido em 30 de Março de 2020 em: <https://straydigital.com/essential-ecommerce-marketing-tips-for-cpg-companies/>

Stockdale, R., & Standing, C. 2004. Benefits and barriers of electronic Marketplace participation: An SME perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(4), 301–311.

Sun, L. 2018. *Is Baidu losing China's search market to Alibaba's?* Acedido em 2 de março de 2020 em: <https://www.fool.com/investing/2018/02/15/is-baidu-losing-chinas-search-market-to-alibaba.aspx>.

Superbock, 2020. *Facebook*, Acedido em 1 de maio de 2020 em: https://www.facebook.com/search/top/?q=superbock&epa=SEARCH_BOX

Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.

Teixeira, A. 2019. *O estado atual do e-commerce em Portugal*. Acedido em 12 de abril de 2020 em: <https://digitalks.pt/artigos/o-estado-atual-do-e-commerce-em-portugal/>.

Tsvetovat, M., & Sycara, K. 2000. Customer Coalitions in the Electronic. *Proceedings of Fourth International Conference on Autonomous Agents*, 263–264.

Tumolo, M. 2001, Business-to-business exchanges. *Information Systems Management*, pp. 54-62.

Ünlü-Yücesoy, E. 2013. Constructing the Marketplace: A socio-spatial analysis of past Marketplaces of Istanbul. *Built Environment*, 39(2), 190–202.

Vladimir Z. 1996. Electronic Commerce: Structures and Issues, *International Journal of Electronic Commerce*, 1(1), 3–23.

Where to sell *online*, 2020. *Compare Fees & Pricing*. Acedido em 4 de abril de 2020 em: <http://www.wheretosellonline.com/Marketplace-comparisons/compare-fees-pricing/>.

Yamamoto, J., & Sycara, K. 2001. A stable and efficient buyer coalition formation scheme for e-Marketplace. *Proceedings of the Fifth International Conference on Autonomous Agents*, 576-583.

Yang, F. 2009. *Strategic Analysis of Wal-Mart*. 15(3), 1-32.

Yin, R. K. 1981. The Case Study as a Serious Research Strategy. *Science Communication*, 3(1), 97-114.

Zhang, H., Lu, Y., Shi, X., Tang, Z., & Zhao, Z. 2012. Mood and social presence on consumer purchase behaviour in C2C E-commerce in Chinese culture. *Electronic Markets*, 22(3), 143-154.

Zheng, Q. 2009. *Introduction to E-commerce*, Tsinghua University press - Springer.

Zheng, W. 2006. The Business Models of E-Marketplace. *Communications of the IIMA*, 6(4).

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Ricardo Monteiro, Gestor de Parcerias do Mercado

MM: Muito bom dia, o meu nome é Manuel Miranda e estou a realizar esta entrevista no âmbito do trabalho final do mestrado da Católica do Porto com o objetivo de entender as melhor diferentes formas de rentabilizar a presença do Pingo Doce na plataforma Mercado.

Para começar, gostava de saber quais as funções que desempenha no Mercado?

RM: COO

MM: Há quantos anos desempenha este cargo e quais foram os cargos desempenhados anteriormente?

RM: 3 anos. Acumulo algumas funções comerciais e de desenvolvimento de parcerias.

MM: O Pingo Doce já pertence há muito tempo ao Mercado? Como evoluiu essa participação e de que forma é que o Pingo Doce se destaca no *marketplace*?

RM: Desde o início. Dizendo ao contrário - o Mercado nasceu graças à parceria com o Pingo Doce. Esta parceria esteve na base da criação do

marketplace, ao qual juntámos depois outras marcas para complementar a oferta que poderíamos dar aos nossos clientes.

MM: O Mercado tem se focado numa estratégia de Monetização da plataforma. De que forma é que o Pingo Doce tem sido cúmplice neste aspeto? E tem beneficiado desta relação?

RM: O Pingo Doce tem inúmeras marcas que têm um orçamento de *marketing* relevante. Estas marcas começam a olhar para o *online* como um canal estratégico, onde querem estar presentes. Para o Pingo Doce é mais uma forma de proporcionar aos seus fornecedores contacto com um público diferente, que até aqui não tinham acesso - o comprador *online*.

MM: De que forma é que o Pingo Doce pretende melhorar a sua presença no Mercado correspondendo num aumento na receita para a empresa?

R: Diria que ter mais produtos disponíveis e estar presente em mais locais. Como sabemos, o Pingo Doce tem uma presença muito forte a nível nacional, e teria todo o interesse em que o Mercado pudesse acompanhar essa abrangência geográfica.

MM: São várias as formas de rentabilizar e melhorar a performance do Pingo Doce no Mercado. Quais gostaria de destacar? (Desde planos de subscrição com redução das taxas de transação, serviços adicionais como design, *chatbots* e *voice search*, realizar mais promoções pagas no EM destacando as marcas que distribui).

R: Promoções exclusivas para o canal *online, sampling*, ações de oferta da taxa de entrega.

MM: Agradeço desde já a sua disponibilidade e se pretender no fim da investigação enviar-lhe-ei um e-mail com o documento final. Muito obrigado pela disponibilidade. Manuel Miranda