

The image features a background of a stylized sunburst or starburst pattern. The pattern is composed of numerous thin, overlapping lines that radiate from a central dark circular void. The lines are colored in shades of teal, light green, and dark blue, creating a sense of depth and movement. The overall effect is reminiscent of a microscopic view of a crystal or a high-speed photograph of a starburst light.

Deloitte.

Together makes progress

Reimaginar o Comércio Industrial: Competir pela Relevância na Economia da Atenção

Sumário Executivo

A próxima fronteira para os fabricantes industriais não é produzir mais bens — é capturar mais da relação com o cliente. Os fabricantes precisam de repensar a sua abordagem à oferta de produtos, ao envolvimento com o cliente e à estratégia de plataforma, numa era dominada pelo *self-service* digital e por ambientes online saturados.

Uma das alavancas mais estratégicas nesta mudança é a integração de inventário estendido — produtos vendidos por fornecedores terceiros, mas comercializados e expedidos através da plataforma do fabricante.

Em vez de enquadrar esta estratégia sob o termo carregado de conotações “*marketplace*”, as empresas industriais de referência estão a posicionar-se como orquestradoras de redes de fornecedores e de modelos de distribuição descentralizada.

Estes modelos oferecem escala, agilidade e conveniência para o cliente, fundamentais na economia da atenção, sem comprometer a integridade operacional ou o controlo de marca valorizados pelos *players* industriais.

Por exemplo, a Conrad Electronic desenvolveu marketplaces industriais que dão prioridade à integração de parceiros em vez de dinâmicas de mercado aberto. De forma semelhante, a Toyota Material Handling (TMH) expandiu a sua oferta de peças e serviços incorporando redes de fornecedores terceiros na sua plataforma digital, sem prejudicar a identidade da marca nem as relações tradicionais com concessionários.

Através da MyToyota Store, a TMH oferece peças originais (OEM) e produtos MRO de terceiros, como equipamentos de segurança, baterias e acessórios para armazéns. Estes artigos são expedidos através de um modelo de facilitador de *marketplace* com fornecedores selecionados, garantindo agilidade no inventário e mantendo uma experiência de cliente fluida e controlada pela marca.

O Ponto de Inflexão do Comércio B2B

A transformação digital mudou as regras da compra industrial. Com as aquisições a migrarem para o *online* e as expectativas moldadas por experiências ao nível do consumidor, os compradores B2B exigem agora ampla disponibilidade de produtos, interações personalizadas e um processo de entrega sem fricções.

Pressões de custos, escassez de mão-de-obra e fragilidade das cadeias de abastecimento aumentam a urgência de fazer mais com menos. Fabricantes que antes prosperavam apenas pela qualidade do produto enfrentam agora um novo desafio: oferecer soluções holísticas, nativas digitais, que consolidem a despesa, reduzam a complexidade das compras e fidelizem os clientes.

As plataformas têm de fazer mais do que vender — têm de envolver.

Porquê Inventário Estendido?

Os modelos de inventário estendido permitem aos fabricantes:

- **Reter clientes:** disponibilizar um sortido mais amplo sob a sua marca, consolidando relações.
- **Expandir receita com baixo risco de capital:** rentabilizar SKUs de terceiros sem necessidade de armazenagem ou produção.
- **Acelerar ciclos de inovação:** testar novas categorias através de *dropshipping* ou modelos de comissão.

- **Extraír sinais de procura:** obter insights sobre o comportamento dos clientes em inventário próprio e de terceiros.

Exemplo: o Zoro.com da Grainger oferece mais de 26 milhões de SKUs em *dropshipping*, muitos dos quais não são armazenados pela Grainger, impulsionando crescimento de *e-commerce* a dois dígitos e margens EBITDA superiores.

De Fabricante a Operador de Plataforma

O enquadramento é importante. Embora “marketplace” possa ser tecnicamente correto, pode afastar *stakeholders* internos preocupados com diluição de marca ou conflitos de canal. Os *players* industriais têm mais sucesso quando posicionam o modelo em termos operacionais:

- **Catálogo Virtual:** foca-se na conveniência do cliente.
- **Rede de Fornecedores:** enfatiza parcerias existentes.
- **Sortido Alargado:** alinha-se com o valor da aquisição.
- **Modelo de Distribuição Descentralizada:** privilegia a eficiência em vez da desintermediação.

Esta linguagem reformula a conversa em torno da entrega de serviço e da agilidade da cadeia de abastecimento, não da imitação do retalho.

Preparar a próxima vaga – Pesquisa potenciada por GenAI

Para desbloquear totalmente o valor do inventário estendido não próprio, os fabricantes devem pensar para além da contagem de SKUs e considerar como as experiências impulsionadas por IA redefinem as expectativas dos clientes.

Motores de pesquisa e personalização baseados em GenAI prosperam com volume e diversidade de dados; necessitam de um catálogo robusto para treinar modelos e oferecer recomendações eficazes. Quando os clientes introduzem pesquisas ambíguas ou procuram soluções personalizadas, a IA recorre a um leque amplo de produtos para inferir intenção, sugerir complementares e adaptar-se dinamicamente à jornada de compra.

Neste contexto, um sortido expandido de SKUs de terceiros não é apenas uma oportunidade de receita — é infraestrutura fundamental para ativar o comércio inteligente. Sem profundidade suficiente de catálogo, os motores de personalização têm fraco desempenho, resultando numa experiência genérica incapaz de se destacar no cenário digital saturado.

Acrescentar produtos de vendedores terceiros (3P) ao catálogo não é um processo direto e simples. Os 3P nem sempre fornecem descrições ricas ou metadados completos. A personalização com IA depende de dados de alta qualidade e normalizados (atributos, imagens, metadados de utilização), frequentemente em falta nas listagens de terceiros. **Aumentar o número de SKUs pode degradar a qualidade da personalização** sem uma gestão de dados e PIM rigorosos.

Considerações Estratégicas para a Execução



Curadoria e Controle de Fornecedores

Os compradores industriais valorizam confiança e fiabilidade. Comece com parceiros conhecidos e categorias adjacentes. Defina SLAs e padrões de qualidade para garantir alinhamento com a marca.



Capacitação da Equipa Comercial

Os vendedores devem ver o inventário estendido como uma ferramenta, não uma ameaça. Ajuste as estruturas de comissão e forneça ferramentas para criar *bundles* de produtos próprios e de terceiros.



Integração Fluida na Plataforma

Na experiência de compra, os SKUs de terceiros devem ser indistinguíveis dos próprios. Um sistema PIM robusto é essencial para normalizar dados e suportar pesquisa, filtros e *checkout*.



Rigor Operacional

Crie protocolos repetíveis para *onboarding*, processos de entrega e resolução de disputas. Uma função de gestão de sucesso de parceiros pode salvaguardar a consistência da marca junto dos vendedores.



Escala Baseada em Dados

Inicie com um sortido focado e evolua com base nos dados de utilização. Monitorize taxas de conversão, devoluções e desempenho de fornecedores para refinar a estratégia.

Competir na Economia da Atenção

O comércio industrial já não se resume à disponibilidade — trata-se de atenção. Num mundo de saturação digital, as plataformas que oferecem sortidos relevantes, personalizados e expansivos vencem.

Fabricantes que adotam inventário estendido aumentam o número de SKUs, conquistam *mindshare* e reforçam o envolvimento digital. Isto permite:

- **Expansão rápida de categorias:** tal como o Marketplace da Macy's, que integrou 400 novas marcas e 20 categorias em poucos meses, os fabricantes podem expandir sem risco de inventário.
- **Taxas de serviço mais altas:** menos ruturas de *stock* reforçam a fidelização.
- **Aproveitamento omnicanal:** um processo de entrega distribuído suporta modelos híbridos de venda e serviço.
- **Reforço da marca:** uma plataforma bem gerida eleva o fabricante de fornecedor de produtos a parceiro de *procurement*.

Considerações Finais

Isto não significa abdicar do controlo. Significa evoluir de fabricante para uma plataforma de *procurement* que conquista atenção e lealdade num mundo digital saturado. Ao adotar inventário estendido não próprio, ganha-se agilidade, *insights* e receita sem sacrificar disciplina operacional.

O futuro do comércio industrial não passa por mais armazéns. Passa por plataformas mais inovadoras, capazes de suportar a próxima vaga do comércio digital.

O Papel da IA e da Analítica

Para gerir a complexidade dos terceiros em escala, os fabricantes devem adotar ferramentas digitais:

- **Merchandising potenciado por IA:** recomendações ajustadas ao comportamento do comprador.
- **Preços dinâmicos:** otimizados para competitividade e margem.
- **Analítica de desempenho de vendedores:** melhores decisões e imposição de padrões.

Os *players* industriais de menor dimensão podem hoje aceder a estas ferramentas através de fornecedores modernos de plataformas, nivelando o campo de jogo.





Oliver Siodmak
Managing Director

Global Marketplace Services Offering Lead
ojs@deloitte.com



Bruno da Silva Santos
Associate Partner

Composable Commerce Offering Lead
brunossantos@deloitte.pt

Deloitte.

Esta publicação contém apenas informações de carácter geral e a Deloitte não está, por meio desta publicação, a prestar serviços ou aconselhamento profissional de natureza contabilística, empresarial, financeira, de investimento, jurídica, fiscal ou outra. Esta publicação não substitui tais serviços ou aconselhamento profissional, nem deve ser utilizada como base para qualquer decisão ou ação que possa afetar o seu negócio. Antes de tomar qualquer decisão ou ação que possa afetar o seu negócio, deverá consultar um consultor profissional qualificado. A Deloitte não se responsabiliza por quaisquer perdas sofridas por qualquer pessoa que confie nesta publicação.

About Deloitte

"Deloitte" refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada do Reino Unido limitada por garantia ("DTTL"), à sua rede de firmas-membro e às respetivas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma das suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também designada por "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Nos Estados Unidos, "Deloitte" refere-se a uma ou mais das firmas-membro da DTTL nos EUA, às entidades relacionadas que operam sob a designação "Deloitte" nos Estados Unidos e às suas afiliadas. Alguns serviços poderão não estar disponíveis para clientes de auditoria, em conformidade com as regras e regulamentos da contabilidade pública.

Consulte www.deloitte.com/about para saber mais sobre a nossa rede global de firmas-membro.

Copyright © 2025 Deloitte Development LLC. Todos os direitos reservados.

