



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA MIRELLA DA SILVA ALEXANDRE
DANIEL TORQUATO BARROS
LORENA KELLY PIRES SOUZA
TALES HENRIQUE COSTA LOPES
THAIS GONÇALVES CERQUEIRA

**SUPERANDO OS DESAFIOS DOS NEGÓCIOS DIGITAIS: UMA
ABORDAGEM BASEADA NA EXPERIÊNCIA DOS *MARKETPLACES*.**

Salvador
2023

**AMANDA MIRELLA DA SILVA ALEXANDRE
DANIEL TORQUATO BARROS
LORENA KELLY PIRES SOUZA
TALES HENRIQUE COSTA LOPES
THAIS GONÇALVES CERQUEIRA**

**SUPERANDO OS DESAFIOS DOS NEGÓCIOS DIGITAIS: UMA
ABORDAGEM BASEADA NA EXPERIÊNCIA DOS *MARKETPLACES*.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador^a: Prof. Msc. Lea M^a B. Andrade Medeiros

Salvador

2023

**AMANDA MIRELLA DA SILVA ALEXANDRE
DANIEL TORQUATO BARROS
LORENA KELLY PIRES SOUZA
TALES HENRIQUE COSTA LOPES
THAIS GONÇALVES CERQUEIRA**

**SUPERANDO OS DESAFIOS DOS NEGÓCIOS DIGITAIS: UMA ABORDAGEM
BASEADA NA EXPERIÊNCIA DOS *MARKETPLACES*.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador.

Salvador, ____ de junho de 2023.

Banca Examinadora:

**Profa. Ma. Lea Maria Bomfim Andrade Medeiros
Universidade Católica do Salvador**

**Prof. Me. Tiago Pereira Muniz
Universidade Católica do Salvador**

**Profa. Ma. Patricia Conceição C. Ramos Seixas
Universidade Católica do Salvador**

SUPERANDO OS DESAFIOS DOS NEGÓCIOS DIGITAIS: UMA ABORDAGEM BASEADA NA EXPERIÊNCIA DOS *MARKETPLACES*.

AMANDA MIRELLA DA SILVA ALEXANDRE¹

DANIEL TORQUATO BARROS²

LORENA KELLY PIRES SOUZA³

TALES HENRIQUE COSTA LOPES⁴

THAIS GONÇALVES CERQUEIRA⁵

Resumo

O texto aborda os desafios enfrentados pelos negócios digitais, com destaque para o papel dos *marketplaces* como facilitadores na conexão entre consumidores e empresas. A metodologia empregada neste estudo foi baseada em uma abordagem qualitativa de natureza exploratória. Para coletar dados relevantes sobre o tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando a revisão da literatura como método. Concluiu-se que o *marketplace*, em particular, tem contribuído para democratizar o acesso ao mercado digital, permitindo que empresas menores compitam em um ambiente antes dominado pelas grandes corporações e apesar dos desafios enfrentados, as empresas continuam a se beneficiar significativamente ao aderir a essas plataformas, especialmente quando combinam essa estratégia com uma eficiente gestão logística.

Palavras-Chave: Negócios digitais. Plataforma. *Marketplace*. Logística.

INTRODUÇÃO

De acordo com Schwartz (1998), o avanço da internet ao longo dos anos permitiu que as pessoas obtivessem informações de maneira rápida, eficiente e ágil, tornando-a uma das invenções mais importantes da história.

Compras e tecnologia estão cada vez mais interligadas. A tecnologia permite que as compras *online* sejam mais seguras, rápidas e confortáveis, através de

¹ Graduanda no Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, 2020.2

² Graduando no Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, 2019.1

³ Graduanda no Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, 2018.2

⁴ Graduando no Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, 2019.1

⁵ Graduanda no Bacharelado em Administração da Universidade Católica do Salvador, 2019.2

métodos de pagamento eletrônico, sistemas de segurança avançados e plataformas de compras desenvolvidas (VILLAR, 2023). Adicionalmente, a tecnologia também oferece uma experiência de compra mais personalizada e interativa, com *chatbots*⁶ e assistentes virtuais que ajudam os consumidores a encontrar o que procuram e fornecem informações relevantes sobre os produtos (SEBRAE, 2023).

Segundo Mikitani (2013), a internet teve um impacto profundo e duradouro na economia global. O comércio eletrônico e o livre fluxo de informações interligam as economias nacionais, tornando qualquer empresa, independentemente de sua localização original, uma empresa global. Por este motivo, o tema que versa sobre negócios digitais no segmento do varejo é relevante pois, embora haja um crescente sucesso e popularidade, existem ainda diversos obstáculos que precisam ser superados para garantir o sucesso dentro dessas plataformas.

Desta maneira, é necessário entender esses desafios para que seja possível desenvolver estratégias eficazes, sobretudo considerando a versatilidade, às inovações e à eficiência que a mídia digital atinge nos métodos e costumes dos diversos consumidores (VILLAR, 2023).

Com a ascensão do comércio eletrônico, ocorreu uma transformação significativa no setor varejista, transferindo o poder para o comprador. Os clientes que realizam compras *online* passaram a ter à sua disposição um maior leque de opções e escolhas (FIORE, 2001). Contudo, os negócios digitais enfrentam a concorrência acirrada, a falta de controle sobre a plataforma, a dificuldade em se destacar em meio a tantos outros vendedores e a necessidade constante de adaptação às mudanças do mercado e das políticas das plataformas (VILLAR, 2023).

Além disso, é preciso investir em estratégias de *marketing* digital eficientes e na construção de uma boa reputação junto aos consumidores, o que pode ser bastante trabalhoso. Para superar esses desafios, é importante ter um planejamento bem estruturado, acompanhar de perto as métricas de desempenho e estar sempre em busca de novas oportunidades de negócio.

⁶ *Software* baseado em uma inteligência artificial capaz de manter uma conversa em tempo real por texto ou por voz.

Conforme dito por Fiore (2001), a internet oferece diversas opções de compras, permitindo que os clientes tenham controle sobre suas transações e também proporcionando aos vendedores maior diversidade de escolhas. Anteriormente, o processo de tomada de decisão poderia ser limitado, mas agora há um grande número de opções disponíveis, o que pode tornar a escolha mais complexa.

Diante disso, a delimitação do tema que direciona este trabalho versa sobre “superando os desafios dos negócios digitais: uma abordagem baseada na experiência dos *marketplaces*.” A proposta é realizar um estudo sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas que buscam se adaptar às demandas e oportunidades do ambiente digital, tais como mudanças nos hábitos de consumo.

Para fins de entendimento deste trabalho, *marketplace* é uma plataforma *online* que conecta fornecedores e compradores, permitindo que os usuários comprem e vendam produtos ou serviços. É uma forma conveniente de comprar e vender, já que oferece uma ampla variedade de produtos em um só lugar, além de permitir que os vendedores alcancem um público maior sem precisar de uma loja física, e oferece proteção ao comprador e ao vendedor, garantindo uma transação segura e confiável para ambas as partes envolvidas (E-COMMERCE BRASIL, 2022).

Com base nesse contexto, partiu-se da seguinte questão de pesquisa: Quais são as dificuldades dos negócios digitais no *marketplace* e como elas podem ajudar empreendedores a tomar decisões para aumentar suas chances de sucesso?

Com o objetivo de realizar uma investigação abrangente, esta pesquisa visa analisar as dificuldades enfrentadas pelos negócios digitais no *marketplace*, fornecendo orientações para empreendedores tomarem decisões estratégicas. E, busca compreender como esses desafios podem impactar positivamente as chances de sucesso nesse mercado competitivo.

Complementando o estudo, este trabalho tem por objetivos específicos: Contextualizar o surgimento e evolução dos negócios digitais voltados para o varejo no Brasil, analisar o papel do *marketplace* no segmento varejista no que tange às oportunidades e dificuldades para as empresas que buscam expandir seus negócios

digitais, além de discutir sobre desafios relacionados à logística de distribuição física e infraestrutura enfrentados pelos negócios digitais no varejo e como eles afetam a satisfação dos clientes.

Ademais, a justificativa se baseia na necessidade de abordar as dificuldades enfrentadas pelos negócios digitais no *marketplace*, dada a rápida expansão desse modelo de negócio nos últimos anos e a crescente demanda por compras *online*. Ao discutir as dificuldades dos negócios digitais no *marketplace*, busca-se oferecer uma visão realista e crítica desse modelo, além de contribuir para o fortalecimento e a sustentabilidade dessas empresas.

A metodologia adotada nesta pesquisa consistiu em uma abordagem qualitativa, com natureza exploratória. Para realizar esse trabalho, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica, utilizando a revisão da literatura como método para coletar dados relevantes sobre o tema. Foram consultados livros, revistas e outras fontes técnicas e científicas que abordam os assuntos relacionados aos negócios digitais voltados para o varejo no Brasil. Essa abordagem permitiu obter uma base sólida de conhecimento e embasamento teórico para a análise do *marketplace* no segmento varejista em relação às oportunidades e dificuldades enfrentadas pelas empresas que buscam expandir seus negócios digitais. Por fim, todas as informações coletadas foram interpretadas e discutidas em consonância com os objetivos específicos da pesquisa, visando oferecer insights relevantes e embasar conclusões sólidas sobre as dificuldades enfrentadas pelos negócios digitais no *marketplace* e sua relação com o sucesso dessas empresas no ambiente digital.

Para melhor compreensão dos assuntos, este artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, traz o crescimento exponencial da internet e sua influência no setor varejista; na segunda seção, discute-se as vantagens e desvantagens das empresas ao aderirem a *marketplaces*; na terceira seção, discutir-se-á o potencial da logística como vantagem competitiva no mercado. Por fim, nas considerações finais, serão reunidos os principais pontos discutidos ao longo deste artigo.

1 A POPULARIZAÇÃO DA INTERNET E SEU IMPACTO NO VAREJO

De acordo com Carvalho (2006), o Brasil enfrentou um processo lento para acompanhar o desenvolvimento da internet. Apenas em 1994, a EMBRATEL optou por experimentar a implantação do acesso *online* no país, liberando-o para o setor privado somente em 1995.

Segundo a Pesquisa por Amostra de Domicílios (Pnad) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizada no ano de 2021 e divulgada no ano de 2022, houve um aumento significativo no número de domicílios brasileiros com acesso à internet. Atualmente, cerca de 90% das residências estão conectadas, seja por meio de computadores, *smartphones* ou *smart TVs*. Esse dado revela a crescente adoção da tecnologia e da conectividade nas casas do país, proporcionando acesso a uma variedade de recursos *online*, como informações, serviços e entretenimento.

A ampliação do acesso à internet nos domicílios brasileiros reflete a importância cada vez maior da internet como uma ferramenta facilitadora em diversos sentidos, isso porque esse avanço tecnológico tem implicações significativas não apenas na comunicação e no entretenimento, mas também nos negócios digitais.

Dentro desse contexto, o setor varejista tem sido amplamente impactado pela ascensão do *e-commerce* e dos *marketplaces*. O varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor para uso pessoal (KOTLER; KELLER, 2012). O surgimento do comércio eletrônico permitiu que os varejistas ampliassem sua presença *online* e oferecessem experiências de compra integradas entre canais físicos e virtuais. Para Albertin (2016), comércio eletrônico é toda a cadeia de valor e processos relacionada a um negócio em ambiente eletrônico.

Nesse sentido, o desenvolvimento dos negócios digitais tem transformado profundamente o comércio tradicional. De acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas de hoje contam com uma grande variedade de canais de venda diretos e indiretos. Isso significa que os clientes têm um papel fundamental na escolha de produtos e serviços, ditando suas preferências, como quando, onde e como querem adquiri-los. Desse modo, as mídias digitais se tornaram cada vez mais relevantes para que os clientes compartilhem suas opiniões sobre empresas e produtos.

As tecnologias da informação também têm mudado a forma como as empresas se conectam com seus clientes e oferecem valor, como explica Rogers (2017). Antes, os dados eram caros de obter, difíceis de armazenar e usados apenas em departamentos organizacionais. No entanto, hoje em dia, a tecnologia permite que os dados sejam acessados facilmente e usados para diversas finalidades.

Segundo Nohara, Acevedo e Zilber (2008), houve um expressivo crescimento do comércio eletrônico no Brasil. Entretanto, esse crescimento foi principalmente observado em grandes empresas, que estão aproveitando os benefícios de aumento de produtividade e redução de custos proporcionados por essas novas tecnologias.

As tecnologias digitais forçam as empresas a pensar de maneira diferente e repensar suas estratégias de negócios. A internet é uma das principais responsáveis por essas mudanças. Conforme observa Castells (2002), a internet tem permitido a troca de informações a qualquer momento e de qualquer lugar. Seu uso expande-se cada vez mais e gera mudanças no que diz respeito à globalização.

Em vista disso, na medida em que a tecnologia foi ganhando espaço na vida do consumidor, se tornou quase uma obrigação para os comerciantes adotar serviços em meios digitais para melhor empreender. O comércio está deixando de ser exclusivamente na loja, com a inteligência artificial que consegue analisar o comportamento e o perfil do consumidor, os executivos não só conseguem melhorar sua estratégia de venda, mas impactar o comprador com sugestão de compra com base no seu interesse por outros produtos e serviços.

De acordo com Takahata (2017), a estrutura básica de um *marketplace* envolve a presença de dois lados. Sempre haverá vendedores ou provedores de produtos/serviços em um lado e, no outro lado, haverá compradores ou demandantes em busca desses produtos/serviços. A tendência dos grandes varejistas virtuais se tornarem *marketplaces* é universal.

Uma questão estratégica para as empresas de varejo é a necessidade de se adaptarem e se tornarem relevantes no ambiente do varejo eletrônico em constante evolução. Nos últimos vinte anos, o comércio eletrônico tem crescido a um ritmo mais rápido do que o varejo físico em geral, resultando em um aumento progressivo

na participação das vendas digitais em relação às lojas físicas. Esse cenário demanda que as empresas do setor repensem seus modelos de negócio para se integrarem ao comércio eletrônico (SERRENTINO, 2015).

Somando-se a isso, segundo o relatório referente ao primeiro trimestre de 2023 divulgado pela Magazine Luiza, o *marketplace* da empresa atingiu um marco significativo ao superar, pela primeira vez, as vendas das lojas físicas. Durante esse período, o *marketplace* registrou um valor de R\$ 4,4 bilhões, enquanto as vendas nas lojas físicas totalizaram R\$ 4,2 bilhões. Esses números contribuíram para um total de vendas de R\$ 15,5 bilhões, com R\$ 11 bilhões provenientes do comércio eletrônico.

Esses dados corroboram a tendência crescente do comércio eletrônico, evidenciando um aumento significativo na participação de mercado em relação ao varejo tradicional. Cada vez mais pessoas estão usando a internet para fazer compras, impulsionando a demanda por uma variedade maior de produtos e serviços em diferentes nichos de mercado. Nesse contexto, os *marketplaces* têm ganhado destaque no mercado *online* brasileiro. Eles funcionam como shopping centers virtuais, fornecendo plataforma, serviços, segurança e meios de pagamento compartilhados. O grande papel e o que dá tanto valor a esse novo ambiente de compra, venda e relacionamento com o cliente é que os *marketplaces* democratizam o acesso ao comércio eletrônico, permitindo que varejistas de pequeno porte alcancem um público maior e impulsionando o crescimento do e-commerce (SERRENTINO, 2015).

Conforme constatado no Relatório Setores do E-commerce no Brasil de 2022, as plataformas de *marketplace* do país obtiveram expressivos 1,15 bilhão de acessos, evidenciando-se como o segmento com melhor desempenho no comércio eletrônico do ano. Ademais, em dezembro do mesmo ano, os *marketplaces* registraram um acréscimo de 20% em visitas em relação ao mês anterior. Ressalta-se ainda que os setores que se destacaram em termos de volume de vendas ao longo do período foram, em ordem decrescente, o de eletrodomésticos (39,3%), esportes (43,7%) e o de joias e relógios (65%).

Somando-se a isso, de acordo com o relatório Webshoppers da NielsenIQ Ebit, em 2022, o comércio eletrônico no Brasil alcançou um novo recorde e mostrou

sinais de estabilização após um crescimento acelerado nos anos anteriores. Houve um leve aumento de 1,6% na receita, enquanto o aumento na quantidade de pedidos refletiu a confiança do consumidor nas compras *online*. Embora o *ticket* médio⁷ de vendas tenha diminuído, o período de maior crescimento ocorreu entre janeiro e março, com destaque para um aumento de 20% em janeiro em comparação com 2021.

Ainda mais, em 2023, de acordo com pesquisa do SEBRAE, os *marketplaces* são uma das principais formas de venda *online* devido à variedade de produtos/serviços em um só lugar e à sua acessibilidade. Eles representam cerca de 80% do comércio *B2C*⁸ digital no país, com 51% dos consumidores afirmando que compram frequentemente nesses *marketplaces*. Segundo Al Shara (2018), os *marketplaces* desempenham um papel importante ao facilitar o acesso a diferentes nichos de mercado. Ao reunir diversos segmentos e marcas em um único ambiente, eles ampliam a oferta disponível aos consumidores.

2 OS IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DAS EMPRESAS EM MARKETPLACES

De acordo com Villar (2023), o modelo de *marketplace* oferece vantagens significativas e resultados palpáveis. Pequenos parceiros têm a oportunidade de ganhar visibilidade e tráfego rapidamente, impulsionando as vendas de seus produtos. Ter uma presença em grandes *players*⁹ do mercado é um sinal de prestígio, pois essas empresas colocam sua reputação em jogo ao permitir que a marca utilize sua vitrine. Embora a entrada em portais de *marketplace* possa parecer relativamente fácil, são feitas análises criteriosas para selecionar parceiros com potencial. A associação de marcas é evidente, onde o parceiro e o portal se unem para transmitir credibilidade ao cliente. Embora o processo de seleção tenha se tornado menos rigoroso e mais abrangente, os portais ainda estabelecem métricas e procedimentos para atrair os melhores parceiros (VILLAR, 2023).

⁷ Valor médio de vendas por cliente.

⁸ *Business-to-Consumer* (B2C), modelo de negócio em que uma empresa direciona suas vendas de produtos ou serviços diretamente para o consumidor final.

⁹ Entidades envolvidas na operação e funcionamento da plataforma.

Um exemplo notável é o Magazine Luiza, que se destaca pelo seu trabalho diferenciado. A empresa atualmente possui mais de 200.000 *sellers*¹⁰ em sua plataforma. O Magazine Luiza realiza uma análise criteriosa dos produtos dos vendedores antes de admiti-los, levando em consideração a compatibilidade com seu perfil de trabalho. Além disso, são estabelecidos critérios como ter pelo menos 6 meses de existência, uma boa reputação no Reclame Aqui e PROCON, importantes órgãos de atendimento e respeito ao consumidor, e a análise do cadastro dos sócios. Essa seleção rigorosa é necessária, uma vez que os vendedores atuarão em nome do Magazine Luiza, exigindo credibilidade e confiança (VILLAR, 2023).

O *marketplace* é atrativo devido à sua capacidade de reunir uma ampla variedade de produtos de diferentes segmentos, o que acaba atraindo um grande volume de público diversificado. Essa característica beneficia os lojistas, pois proporciona um aumento significativo na visibilidade e a oportunidade de conquistar novos consumidores que ainda não conhecem sua marca. É nessa vitrine virtual que muitos clientes têm o primeiro contato com o negócio.

Os benefícios da integração com um *marketplace* são diversos e vão além do aumento das vendas e do faturamento. Diversificar os canais de vendas é uma estratégia indispensável diante da competitividade e dos desafios enfrentados pelos empreendedores atualmente.

A integração é enfatizada pela *Amazon* [s.d.] como uma medida indispensável para lidar com a crescente competitividade e os desafios enfrentados pelos empreendedores na atualidade. A seguir, destaca-se os principais benefícios da integração com *marketplace* de acordo com a empresa:

- Ampliação do alcance do público: O *marketplace* atrai um grande volume de público diversificado, o que facilita o alcance do público-alvo de forma eficiente.
- Impulso nas vendas: O *marketplace* funciona como uma vitrine virtual que expõe os produtos aos consumidores, aumentando as chances de impulsionar as vendas.

¹⁰ Vendedores ou comerciantes que oferecem seus produtos ou serviços para venda na plataforma.

- Retorno financeiro rápido: A integração com *marketplace* possibilita resultados financeiros mais rápidos, devido ao reconhecimento de mercado e ao fluxo intenso de acessos.
- Baixo investimento: A integração não demanda grandes investimentos ou esforços, sendo uma opção prática, moderna e econômica para disponibilizar os produtos.
- Aumento da credibilidade e confiança: A associação com um *marketplace* de renome garante maior credibilidade e confiança por parte dos clientes, contribuindo para a fidelização.
- Melhoria do SEO¹¹: A integração torna a empresa mais acessível nas buscas *online* e favorece o aumento das vendas.
- Redução de custos: O uso do *marketplace* possibilita a redução de custos, já que as parcerias para divulgação e entregas oferecem condições favoráveis aos clientes.
- Melhoria da experiência: O *marketplace* proporciona requisitos importantes para aprimorar a experiência do cliente, contribuindo para sua fidelização.
- Segurança: O *marketplace* garante processos confiáveis e seguros, desde o pagamento até a entrega, o que fortalece a imagem da loja e aumenta a confiança dos clientes.
- Agilidade: O *marketplace* oferece serviços de entrega rápidos, o que impacta positivamente na satisfação dos clientes.
- Ampliação da visibilidade: Vender em um *marketplace* aumenta a visibilidade da marca no mercado, permitindo que os clientes encontrem os produtos facilmente, mesmo com a presença de concorrentes.

A integração oferece uma série de vantagens comerciais e mercadológicas, tornando-se uma estratégia indispensável para o crescimento das marcas, independentemente do porte ou segmento de atuação (VILLAR, 2023).

Em concordância com Villar (2023), é importante considerar que, apesar dos benefícios, a venda em *marketplace* também apresenta algumas desvantagens que devem ser levadas em consideração.

¹¹*Search Engine Optimization* ou Otimização de Mecanismos de Busca, conjunto de técnicas e estratégias utilizadas para melhorar a visibilidade e o posicionamento de um site nos resultados de busca orgânica dos motores de busca.

Em sua obra, Villar (2023) afirma que uma das principais desvantagens da venda em *marketplace* é a dependência que se cria em relação a esse canal. Isso significa que, ao depender exclusivamente das vendas nesse portal, há o risco de que problemas enfrentados por esse parceiro possam afetar diretamente o seu negócio. Embora seja comum ocorrer ajustes e problemas de integração nas plataformas, em casos mais graves, os produtos podem ficar fora do ar por dias ou até meses, ou até mesmo ocorrer uma quebra de contrato.

Portanto, é essencial que o negócio esteja preparado para lidar com qualquer dificuldade e buscar soluções rapidamente para não sofrer impactos significativos nas vendas diárias. Além do mais, ao se associar a um parceiro comercial, as ações de ambas as partes ficam interligadas, tornando fundamental uma análise cuidadosa na escolha desse parceiro, considerando os possíveis efeitos negativos de uma má gestão por parte desse *player* (VILLAR, 2023).

Por outro lado, a estratégia de trabalhar na esperança de ganhar visibilidade e atrair clientes para a marca não se mostra eficiente. A experiência de mercado revela que são poucos os clientes que efetuam compras por meio de *marketplaces* e depois se tornam clientes diretos da empresa. É importante salientar que o cliente pertence ao *marketplace*, e não à marca (VILLAR, 2023).

Villar (2023) aponta que, inicialmente, acreditava-se que o *marketplace* poderia ser um canal para obter benefícios a longo prazo. A ideia era disponibilizar os produtos no *marketplace*, ser responsável pela entrega e, a partir daí, o cliente, ao notar a seriedade do trabalho da marca, voltaria posteriormente para comprar diretamente com ela, porém, isso não se concretizou.

Além do mais, o autor afirma que se a marca não investir em publicidade e *marketing*, é improvável que o cliente retorne para efetuar compras diretamente no *e-commerce*. Apesar de parecer surpreendente, pois espera-se que, ao conhecer e comprar com a marca, o cliente se fidelize, a taxa de fidelização é praticamente nula. Algumas estratégias, como enviar cupons de desconto e materiais promocionais junto com os produtos, na maioria dos casos, são inviáveis devido a restrições contratuais. Geralmente, o contato com o cliente é limitado ao portal do *marketplace*, sem acesso a informações detalhadas, além do endereço de entrega (VILLAR, 2023).

Villar (2023) ressalta que essa dinâmica de contrato é comum em *marketplaces* que possuem departamentos próprios e não desejam que os vendedores tenham acesso aos seus clientes. Promover a marca dentro do pedido pode levar à perda de clientes do *marketplace* em favor da compra direta no e-commerce da marca. Embora existam exceções, como a Amazon, que permite propaganda direcionada aos clientes, obter retorno significativo desses clientes é desafiador. Em resumo, mesmo com um bom desempenho, o trabalho em *marketplaces* gera poucos resultados positivos para a marca. Portanto, é desaconselhável investir nessa abordagem como estratégia de construção de marca (VILLAR, 2023).

Inicialmente, o cenário de vendas em *marketplaces* era diferente, onde o primeiro a oferecer um determinado produto tinha exclusividade na venda. Com o tempo, tornou-se possível que várias lojas vendessem o mesmo produto, desde que atendessem a certos critérios. Surge então o conceito de *buy box*¹², que leva em consideração diversos fatores para determinar qual anúncio será exibido em destaque. Cada *marketplace* adota seus próprios critérios, como o primeiro cadastro, preço, pontuação do parceiro com base nas avaliações dos clientes, SLA (Acordo de Nível de Serviço) e tempo de entrega. No entanto, o principal fator é o preço (VILLAR, 2023).

Assim sendo, quando se trata de preço, a situação se torna desafiadora. Além da competição entre os concorrentes, é difícil administrar quais produtos têm os preços mais competitivos, especialmente para quem tem um grande número de produtos. Alterar os preços e gerar competição pode ser benéfico para o *marketplace*, pois a disputa pela oferta mais barata estimula as vendas. No entanto, para o parceiro que possui os produtos armazenados e arca com os custos financeiros, isso pode causar problemas e reduzir as margens de lucro. Portanto, é importante estudar o mercado antes de ingressar em um *marketplace* (VILLAR, 2023).

Além do mais, é possível enfrentar concorrência direta dos próprios *marketplaces*, como a Amazon e o Mercado Livre. Embora sejam plataformas

¹² Seção destacada em uma página de produto, onde os compradores podem adicionar o item ao carrinho e concluir a compra.

exclusivamente de *marketplace*, eles trazem produtos semelhantes para venda em seus próprios portais, e em alguns casos até desenvolvem produtos similares para competir com os parceiros (VILLAR, 2023).

Conforme dito por Villar (2023), o mercado de *marketplaces* está em constante crescimento e apresenta uma concorrência acirrada. Além dos principais *players* nacionais, é importante considerar também a presença de grandes *marketplaces* estrangeiros. Esses *marketplaces* internacionais aumentam ainda mais a competição e oferecem aos consumidores uma ampla variedade de opções. Ao ingressar nesse cenário, é essencial analisar cuidadosamente as particularidades de cada plataforma, compreender as regras e critérios de visibilidade dos produtos, além de adaptar-se às demandas e expectativas dos consumidores. A pesquisa de mercado e a estratégia adequada são fundamentais para obter sucesso nesse ambiente altamente competitivo.

3 A LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Desde tempos antigos até os dias atuais, a logística tem desempenhado um papel importante em todas as formas de negociações, comércio e processos de compra e venda de produtos e serviços, embora possa não ter sido conhecida por esse nome. De acordo com Dias (2017), o termo "logística" tem sido amplamente utilizado para descrever diversas situações do cotidiano e é aplicado para definir e explicar uma ampla gama de atividades.

Segundo Cavanha Filho (2001), a logística é a parte da cadeia de suprimentos que se encarrega de planejar, executar e controlar de forma eficiente o fluxo e armazenamento de bens, serviços ou informações, desde a origem até o consumo, garantindo um atendimento adequado aos consumidores.

Além de gerenciar o fluxo de recursos materiais, a logística também é responsável por administrar os equipamentos da empresa, monitorar a compra, movimentação e estoque de produtos, bem como coordenar a distribuição física. Por conseguinte, ela desempenha um papel importante na coordenação e gestão das informações em cada etapa do processo.

De acordo com o Conselho de Profissionais de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, a Logística, também conhecida como Gestão Logística, é a parte da

Cadeia de Abastecimento responsável por planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente e eficaz de bens, serviços e informações, tanto no sentido de ida quanto no de retorno, além das operações de armazenagem, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades e requisitos dos clientes (CSCMP, 2010).

De acordo com Martins (2002), a logística no varejo abrange os processos de planejamento, execução e controle eficientes de todo o fluxo e armazenamento de mercadorias, serviços e informações relacionadas, considerando desde a origem até a entrega ao consumidor final, a fim de atender às necessidades dos clientes.

Conforme Novaes (2007), a logística moderna busca unir todos os elementos do processo - como prazos, integração dos setores logísticos da empresa e parcerias com fornecedores e clientes - com o objetivo de satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais. Os processos logísticos desempenham um papel crucial na atualidade ao reduzir os custos nas novas práticas comerciais. Essa redução de custos torna as operações mais rentáveis, lucrativas e competitivas.

Para se manterem ativas e sobreviverem no mercado, as empresas precisam otimizar seu planejamento operacional, reduzir estoques e custos administrativos. Isso permite alocar recursos para atender às necessidades dos clientes, cumprindo prazos acordados, oferecendo confiabilidade na entrega, praticando preços baixos e sendo flexíveis na disponibilização e utilização da capacidade produtiva em benefício do cliente. Em um mundo conectado, com possibilidades de negócios e compras internacionais, um gerenciamento eficiente no setor de transportes e logística tem um papel cada vez mais importante (CENIGA; SUKALOVA, 2015 apud PEREIRA; PEREIRA, 2020).

A maneira como os produtos são entregues e o tempo que leva para chegar ao consumidor final são fatores cruciais para conquistá-los e mantê-los leais à marca. Por isso, a logística desempenha um papel extremamente valioso para todos os participantes do comércio eletrônico (GUIMARÃES et al., 2015 apud PEREIRA; PEREIRA, 2020).

De acordo com Guimarães et al. (2015, p. 06):

[...] são perceptíveis as mudanças desencadeadas nas formas de consumo e nos tipos de produtos/serviços visados pelos indivíduos atualmente. Estes, por sua vez, buscam pela praticidade, agilidade e, sobretudo, preço ao adquirir um bem ou serviço, o que coloca o comércio eletrônico em alta, ao mesmo tempo em que se faz necessário maiores cuidados quanto aos fluxos logísticos das empresas virtuais, principalmente diante dos consumidores, os quais são essenciais para a reputação e desenvolvimento dessas organizações.

Conforme Maier e Cruz (2014), a logística desempenha um papel estratégico significativo nas empresas, especialmente nos departamentos de *Marketing*. Ela representa uma vantagem competitiva, pois contribui para a ampliação do serviço ao cliente, atendendo às suas exigências e expectativas.

Atualmente, algumas empresas que possuem uma ampla presença física como a Magazine Luiza, estão adotando a tendência de expansão e eficiência do mercado *online* ao oferecer a opção de retirada de produtos em suas lojas físicas. Nesse caso, o processo de compra e preparação do produto é realizado da mesma forma habitual, porém, em vez de contar com um serviço de entrega como os Correios ou transportadoras, o *marketplace* direciona o cliente para que ele faça a retirada em uma das lojas físicas da empresa. Esse mecanismo aumenta as chances de conversão, pois oferece uma solução para clientes que não possuem um local de entrega, mas desejam comprar um item pela internet (VILLAR, 2023).

Além disso, outra estratégia logística adotada por empresas do setor varejista *online*, como o Mercado Livre e a Amazon, é o *fulfillment*. Nessa abordagem, parte ou todo o estoque de um vendedor é transferido para um Centro de Distribuição terceirizado, estrategicamente localizado para agilizar o envio dos produtos aos clientes. Isso reduz o tempo de entrega e os custos associados ao transporte de longa distância. O *fulfillment* permite prazos de entrega mais curtos e uma experiência satisfatória para os clientes que realizam suas compras *online*. E ainda, a consolidação do estoque em centros de distribuição otimiza o gerenciamento de inventário, acelera os processos de separação e embalagem, e minimiza os riscos de falta de produtos em estoque (E-COMMERCE BRASIL, 2021).

Como visto, a empresa que possui conhecimento em logística é capaz de gerenciar de forma mais eficiente os procedimentos relacionados a compras, recebimento, estocagem, embalagem, armazenagem e expedição de produtos. Isso

resulta em uma integração harmoniosa das atividades internas, possibilitando oportunidades de investimento e crescimento para a organização (SALGADO et al., 2009). Portanto, a empresa consegue atender seus clientes de maneira precisa, alcançando assim a eficiência organizacional desejada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o crescente acesso à internet no Brasil tem impulsionado transformações significativas no setor varejista. A expansão do comércio eletrônico e a popularização dos *marketplaces* têm levado as empresas a se adaptarem ao ambiente em constante evolução do varejo *online*. Os *marketplaces* têm se destacado como plataformas virtuais que conectam compradores e vendedores, ampliando a oferta disponível aos consumidores. No entanto, é importante reconhecer que todo modelo de negócios apresenta riscos e desafios.

Para enfrentar esses desafios, é essencial que as empresas estejam preparadas para lidar com problemas e buscar soluções rapidamente. A escolha cuidadosa do parceiro de *marketplace* é fundamental, levando em consideração o potencial impacto de uma má gestão por parte desse player. Por sua vez, é necessário analisar constantemente o mercado e adaptar-se às demandas e expectativas dos consumidores, considerando a alta competitividade do cenário de vendas em *marketplaces*.

No setor varejista, a logística desempenha um papel relevante ao garantir o fluxo eficaz de mercadorias, serviços e informações desde a origem até a entrega ao consumidor final. Isso envolve o planejamento, execução e controle de todo o processo, visando atender às necessidades dos clientes de forma confiável e assertiva. Nesse sentido, é primordial otimizar o planejamento operacional, reduzir estoques e custos administrativos.

Em um mundo cada vez mais conectado e repleto de oportunidades de negócios internacionais, um gerenciamento efetivo no setor de logística é fundamental. As empresas devem buscar constantemente aprimorar suas práticas nessa área, visando a entrega eficiente dos produtos e a satisfação dos clientes.

Em resumo, o crescimento da internet e a ascensão do comércio eletrônico e dos *marketplaces* têm transformado o setor varejista no Brasil. A adaptação ao ambiente *online* em constante evolução, a escolha criteriosa dos parceiros, a análise de mercado e a otimização da logística são fatores para o sucesso das empresas nesse novo cenário. Ao enfrentar esses desafios de forma estratégica, as empresas podem aproveitar as oportunidades e construir uma presença sólida no comércio eletrônico, garantindo a satisfação dos clientes e a competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

AL SHARA, P. **Como o mercado tem se beneficiado do *marketplace***. Disponível em: <<https://tsshara.com.br/notcias/como-o-mercado-tem-se-beneficiado-do-marketplace/>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

AMAZON. **11 benefícios de fazer a integração com *marketplace***. Disponível em: <<https://venda.amazon.com.br/sellerblog/confira-11-maiores-beneficios-de-fazer-integracao-com-marketplace>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

CAVANHA FILHO, A.O. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - Volume 1**. 6a ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CARVALHO, M. S. R. M. **A Trajetória da Internet no Brasil: Do Surgimento das Redes de Computadores à Instituição dos Mecanismos de Governança**. Rio de Janeiro: UFRJ, 26 set. 2006. Disponível em: <<https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/1430748034.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals*. **Glossário e Definições**. 2010.

DIAS, M. A. **Introdução à Logística - Fundamentos, Práticas e Integração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

DORNIER, P. P. *et al.* **Logística e Operações Globais: Texto e Casos.** São Paulo: Atlas, 2000.

E-COMMERCE BRASIL. **Marketplace: o que é, como funciona e quais as vantagens de estar em um.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-o-que-e-como-funciona>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Fulfillment: vale a pena apostar na estratégia logística?** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/fulfillment-estrategia-logistica#:~:text=No%20Brasil%2C%20h%C3%A1%20um%20modelo,cliente%20no%20foco%20da%20opera%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 30 maio. 2023.

FIORE, F. **E-marketing Estratégico.** São Paulo: Makron Books, 2001.

GUIMARÃES ET AL. **A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE:** uma análise documental. Minas Gerais, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122227.pdf>>. Acesso em 22 maio. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

MAGAZINE LUIZA. **Divulgação de Resultados 1T23.** 2023. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Download.aspx?Arquivo=ytNDNYyB25NnaU+ulC4zJw==>>>. Acesso em: 30 maio. 2023.

MARTINS, R. S. **Operador logístico.** Instituto para o Desenvolvimento da Qualidade nos Transportes. Confederação Nacional dos Transportes. Brasília: IDAQ/CNT, 2002.

MAIER, R. I.; CRUZ, H. A. **Logística Reversa: Gerenciamento Ambiental de Resíduos Gráficos: um Estudo em uma Microempresa de SC. SEGET – XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120578.pdf>>. Acesso em 22 maio. 2023.

MIKITANI, H. **Marketplace 3.0: Rewriting the Rules of Borderless Business.** Nova Iorque: St. Martin's Press, 2013.

NERY, C.; BRITTO, V. **Internet já é acessível em 90,0% dos domicílios do país em 2021.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia->

noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34954-internet-ja-e-acessivel-em-90-0-dos-domicilios-do-pais-em-2021>. Acesso em: 21 maio. 2023.

NIELSEN | EBIT. **Resultados do e-commerce no Brasil 2022: veja os dados.** Disponível em: <<https://www.bexs.com.br/blog/ecommerce-no-brasil/>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; ZILBER, S. N.; PARISOTTO, I. R. dos S. **Inovação tecnológica e competitividade: os desafios das pequenas e médias empresas em participar do comércio eletrônico.** INMR - Innovation & Management Review, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 132-149, 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79114>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento na cadeia de distribuição.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PEREIRA, B. A.; PEREIRA, J. M. **A Importância Da Logística No E-Commerce.** São Paulo: 2020. Disponível em: <<https://fateclog.com.br/anais/2020/v4/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20LOG%C3%8DSTICA%20NO%20ECOMMERCE.%20BRUNO%20APARECIDO%20PEREIRA%20JOSEANE%20MACIEL%20PEREIRA.pdf>>. Acesso em 22 maio. 2023.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital.** 1ª ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SALGADO, E. G. *et al.* **Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos.** 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/4KhL4CVmhtHyDCfKHCCLTm/?lang=pt>>. Acesso em: 30 maio. 2023.

SCHWARTZ, E. I. **Webeconomia - Nove Princípios Essenciais Para Aumentar Sua Participação e Negócios na World Wid Web.** São Paulo: Makron Books, 1998.

SEBRAE. **Marketplace: o que os usuários e vendedores comentam sobre.** Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/marketing-e-vendas/marketplace-o-que-os-usuarios-e-vendedores-comentam-sobre/>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

SEBRAE. **Cinco tecnologias que melhoram a experiência de compra no varejo.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cinco-tecnologias-que-melhoram-a-experiencia-de-compra-no->

varejo,fee1526e6c996810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 29 mar. 2023.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. 2a ed. São Paulo: VARESE, 2015.

TAKAHATA, L. E. **E-commerce no Marketplace**. 2017. 17f - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12241>>. Acesso em: 22 maio. 2023.

VILLAR, A. **Marketplace: Teoria e Prática**. São Paulo: Soul Editora, 2023.