

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

JOÃO ROBERTO CONCEIÇÃO ROSA

***MARKETPLACE* NO BRASIL:
DESAFIOS, VANTAGENS E TENDÊNCIAS DESTE MODELO DE
NEGÓCIO PARA EMPRESAS VAREJISTAS**

SÃO PAULO
Março/2019

JOÃO ROBERTO CONCEIÇÃO ROSA

MARKETPLACE NO BRASIL:
DESAFIOS, VANTAGENS E TENDÊNCIAS DESTE MODELO DE
NEGÓCIO PARA EMPRESAS VAREJISTAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional, na área de Gestão de Negócios, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas da Faculdade FIA de Administração de Negócios para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho

SÃO PAULO
2019

Ficha Catalográfica

JOÃO ROBERTO CONCEIÇÃO ROSA

MARKETPLACE NO BRASIL:
DESAFIOS, VANTAGENS E TENDÊNCIAS DESTE MODELO DE
NEGÓCIO PARA EMPRESAS VAREJISTAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional, na área de Gestão de Negócios, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas da Faculdade FIA de Administração de Negócios para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho

Data de aprovação: _____

Prof. Dr. James Terence Coulter Wright

Diretor da Faculdade FIA – Fundação Instituto de Administração

Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração a todos que estiveram comigo nesta trajetória. O mérito desta conquista eu divido com vocês.

Em primeiro lugar, aos meus pais, Antonio e Patricia, pelo apoio incondicional ao mestrado e à minha formação.

À Laura, minha noiva, que esteve comigo desde o início, sempre me apoiando nos momentos mais desafiadores nestes pouco mais de dois anos. Sem seu apoio e cumplicidade, eu não teria concluído este estudo.

Aos Professores Doutores Flávia Angeli Ghisi Nielsen, minha orientadora no início do mestrado, e Daniel Estima de Carvalho, que me aceitou como orientando nesta reta final. Vocês me ajudaram a descobrir o melhor caminho para construir este trabalho.

Ao Magazine Luiza, pela disponibilidade durante o período dos créditos.

Por fim, a todos os colegas da Turma 4 do Mestrado Profissional da FIA. Criamos um bom laço de amizade durante esta trajetória! Aos demais colegas, professores e funcionários da FIA com quem convivi nestes dois anos. A convivência que tivemos neste período foi muito importante para o desenvolvimento desta dissertação.

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

“No que diz respeito ao desempenho, compromisso,
esforço e dedicação, não existe meio-termo.
Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz.”

Ayrton Senna

RESUMO

Marketplace é um modelo de negócio que surgiu nos Estados Unidos na década de 1990 e já é uma realidade no e-commerce varejista mundial. Pode ser definido como um shopping virtual, um site de e-commerce que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores. Estes produtos e serviços serão ofertados em um mesmo ambiente, na mesma plataforma de negócio. Este trabalho tem como objetivo de pesquisa analisar os desafios, vantagens e tendências do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil. Para se atingir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, com seis executivos e um consultor especialista em *marketplace*. Os resultados mostraram que o modelo oferece muitos benefícios ao varejista, entretanto exige que ele mude o seu mindset, sua estratégia, se quiser se tornar uma plataforma de negócio, um ecossistema referência em *marketplace*. Além disso, a empresa precisa realizar investimentos para que esta mudança aconteça, investimentos estes que farão com que a empresa minimize os riscos e desafios incluídos neste modelo de negócio.

Palavras-chave: 1. *Marketplace*. 2. Varejo. 3. Brasil.

ABSTRACT

Marketplace is a business model that emerged in the United States in the 1990's and it is already a reality in the world e-commerce retailer. It can be defined as a virtual mall, an e-commerce website that gathers product and services from different sellers. These products and services will be offered in the same environment, in the same business platform. The objective of this research is to analyze the challenges, advantages and trends of the marketplace for retailing companies in Brazil. To achieve these objectives, an exploratory research was carried out, with six executives and one marketplace expert consultant. The results showed that the model offers many benefits to the retailer, however it requires mindset and strategy changes to become a business platform, an ecosystem reference in marketplace. In addition, the company needs to make investments so that this change may happen. These investments will minimize the risks and challenges that are included in this business model.

Keywords: 1. Marketplace. 2. Retail. 3. Brazil.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO -----	13
1.1 Contextualização -----	13
1.2 Problema de pesquisa -----	16
1.3 Objetivos -----	17
1.4 Delimitação do escopo do estudo -----	17
1.5 Justificativa -----	17
1.6 Organização do trabalho -----	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO -----	19
2.1 Evolução e características do e-commerce no Brasil -----	19
2.2 Definição e tendências do <i>marketplace</i> -----	22
2.3 <i>Marketplace</i> no Brasil e no mundo -----	26
2.4 <i>Marketplace</i> como vantagem competitiva para empresas varejistas -----	30
2.5 Varejo multicanal e omnichannel -----	31
3. MÉTODO DE PESQUISA -----	36
3.1 Pesquisa com diretores comerciais de rede varejista -----	36
3.1.1 Tipo de pesquisa e método -----	36
3.1.2 Unidade de análise -----	37
3.1.3 Coleta de dados -----	37
3.2 Pesquisa junto a executivos de varejo com atuação em <i>marketplace</i> -----	37
3.2.1 Tipo de pesquisa e método -----	37
3.2.2 Unidade de análise -----	38
3.2.3 Coleta de dados -----	38
3.3 Quadro-resumo da metodologia -----	38
3.4 Matriz de amarração do trabalho -----	38
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS -----	40
4.1 Análise dos resultados da pesquisa exploratória junto a três diretores comerciais da empresa Magazine Luiza (Etapa 1) -----	40
4.1.1 Assuntos de destaque no varejo brasileiro -----	40
4.1.2 Qual o tema mais relevante para estudo sobre varejo? -----	41
4.1.3 Mais algum assunto importante para estudo de varejo no Brasil? -----	41

4.2. Análise dos resultados da pesquisa exploratória com executivos e consultor de <i>marketplace</i> (Etapa 2)-----	41
4.2.1 Impacto do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil-----	42
4.2.2 Marketplace já é uma realidade no varejo brasileiro? -----	43
4.2.3 Vantagens do <i>marketplace</i> para os varejistas -----	43
4.2.4 Desafios do <i>marketplace</i> para empresas varejistas-----	44
4.2.5 Riscos do <i>marketplace</i> para empresas varejistas -----	47
4.2.6 Tendências do <i>marketplace</i> para os próximos cinco anos-----	48
4.2.7 Mudança de portfólio/sortimento que o <i>marketplace</i> oferece para o negócio -----	49
4.2.8 Uma reengenharia de processos e tecnologia -----	50
4.2.9 O <i>marketplace</i> oferece uma reinvenção de setores/estratégia?. -----	51
4.2.10 Canais de venda em que os clientes são impactados hoje e serão nos próximos cinco anos -----	51
4.2.11 <i>Marketplace</i> como diferencial competitivo para redes varejistas -----	52
4.2.12 Papel da multicanalidade em redes varejistas no <i>marketplace</i> -----	53
4.2.13 Participação do <i>marketplace</i> no mercado online brasileiro -----	55
4.2.14 Impacto do <i>marketplace</i> para o varejo online nos próximos cinco anos -----	55
4.2.15 Impacto do <i>marketplace</i> para o varejo físico nos próximos cinco anos-----	56
4.3 Matriz de amarração da pesquisa exploratória com executivos e consultor de <i>marketplace</i> (Etapa 2)-----	57
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS -----	59
5.1 Conclusões -----	59
5.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras -----	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	63
APÊNDICES -----	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participação da venda online por categoria no 1º semestre de 2018 no Brasil --	14
Quadro 2 – Crescimento do varejo no Brasil -----	15
Quadro 3 – Ranking dos dez maiores mercados de e-commerce no mundo -----	17
Quadro 4 – Organização do trabalho -----	19
Quadro 5 – Brasileiros usuários da internet-----	20
Quadro 6 – Ano de fundação dos e-commerces com maior faturamento no Brasil em 2017-----	21
Quadro 7 – Faixa etária do consumidor online no Brasil -----	21
Quadro 8 – Participação no faturamento das vendas online no Brasil em 2017 -----	22
Quadro 9 – Total GMV dos 18 maiores faturamentos de <i>marketplace</i> do mundo (Gross Merchandise Value) 2014-2016, em bilhões de dólares -----	26
Quadro 10 – Opções de busca para compras online por norte-americanos em 2017-----	27
Quadro 11 – Ano em que principais websites e e-com brasileiro iniciaram <i>marketplace</i> -----	29
Quadro 12 – Marketplace de nichos do mercado -----	30
Quadro 13 – Vantagem competitiva atual e daqui a cinco/dez -----	32
Quadro 14 – Organização do capítulo -----	36
Quadro 15 – Etapas e tipologia das pesquisas -----	38
Quadro 16 – Matriz de amarração -----	39
Quadro 17 – Respostas à pergunta 1 do roteiro de entrevista da Etapa 1 de pesquisa -----	40
Quadro 18 – Respostas à pergunta 2 do roteiro de entrevista da Etapa 1 de pesquisa -----	41
Quadro 19 – Respostas à pergunta 3 do roteiro de entrevista da Etapa 1 de pesquisa -----	41
Quadro 20 – Perfil dos entrevistados da Etapa 2 de pesquisa -----	42
Quadro 21 – Respostas à pergunta 1 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	42
Quadro 22 – Respostas à pergunta 2 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	42
Quadro 23 – Respostas à pergunta 3 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	44
Quadro 24 – Respostas à pergunta 4 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	45
Quadro 25 – Respostas à pergunta 5 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	47
Quadro 26 – Respostas à pergunta 6 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	48
Quadro 27 – Respostas à pergunta 7 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	49
Quadro 28 – Respostas à pergunta 8 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	50
Quadro 29 – Respostas à pergunta 9 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	51
Quadro 30 – Respostas à pergunta 10 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	51
Quadro 31 – Respostas à pergunta 11 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	52

Quadro 32 – Respostas à pergunta 12 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	54
Quadro 33 – Respostas à pergunta 13 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	55
Quadro 34 – Respostas à pergunta 14 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	56
Quadro 35 – Respostas à pergunta 15 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa-----	57
Quadro 36 – Matriz de amarração da Pesquisa Exploratória de <i>marketplace</i> (Etapa 2)-----	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A busca da competitividade	31
---	----

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Varejo pode ser definido como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade específica do consumidor (PARENTE, 2000). O varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor para uso pessoal (KOTLER e KELLER, 2012). Varejo pode ser conceituado como uma atividade comercial responsável por ofertar produtos e serviços desejados pelos consumidores (SPOHN 1977).

O varejo é um setor protagonista no desenvolvimento econômico no Brasil. Apresentou, durante dez anos, crescimento anual que impulsionou o PIB brasileiro (SBVC, 2018). Entretanto, desde 2014, com o início da crise econômica no país, o setor passou por uma forte desaceleração, com queda nas vendas nos anos de 2015 e 2016, iniciando uma tímida recuperação a partir de 2017, com crescimento nas vendas de 2% em comparação ao ano de 2016 (VALOR, 2018).

Para se mensurar a representatividade do varejo na economia brasileira, a melhor análise é avaliar o consumo das famílias. Esta é a referência mais precisa do volume que o varejo movimenta no país (SBVC, 2018). Em 2017, o consumo das famílias foi de R\$4,18 trilhões, o que representa uma participação de 63,4% do varejo no PIB brasileiro, que foi de R\$6,6 trilhões em 2017 (IBGE, 2018).

O objetivo deste trabalho é analisar os desafios e as vantagens do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil, e criar um panorama com tendências deste modelo de negócio para estas empresas. Este modelo de negócio passou a ser utilizado por redes varejistas no final da década de 1990, atualmente é adotado por grandes players do e-commerce no mundo e vem crescendo no mercado online brasileiro nos últimos anos. Além disso, desde 2018, redes varejistas multicanais também estão realizando vendas em suas lojas físicas através de *marketplace* no Brasil, ampliando a oferta de produtos através desta plataforma, não somente nos seus e-commerces, como também em seus pontos físicos. Este modelo de negócio vem ganhando participação no varejo online e começa a ser utilizado, ainda em pequena escala, por redes varejistas, para venda em lojas físicas.

O varejo no Brasil vem passando por grandes transformações nos últimos cinco anos e aqui se destaca o grande crescimento do comércio eletrônico no mercado brasileiro. Apesar do atual cenário de recessão econômica, as vendas do e-commerce no Brasil apresentam crescimento ano após ano, registrando aumento de 8% no ano de 2017 em relação a 2016, o que totaliza R\$47,7 bilhões ante os R\$44,4 bilhões em 2016 (EBIT, 2018).

No mundo contemporâneo, em que o tempo é cada vez mais escasso para a maioria das pessoas, a internet proporciona um novo formato de comércio. Ao utilizar o e-commerce, os consumidores podem efetuar compras 24 horas por dia, sete dias por semana, e encontrar, de uma só vez, uma variedade muito grande de produtos e muita informação sobre os itens que buscam (GIULIANI, 2014).

Um dos principais desafios estratégicos para empresas de varejo é conseguirem ampliar sua relevância por meio da evolução dos modelos de negócio, para que sejam integradas ao varejo eletrônico. O crescimento do varejo eletrônico em ritmo superior ao do varejo físico como um todo tem sido realidade no mundo nas últimas duas décadas, fazendo com que a participação das vendas digitais em relação ao varejo de lojas físicas cresça progressivamente (SERRENTINO, 2015).

A participação do mercado online nas vendas totais de varejo no Brasil ainda é baixa, aproximadamente 4% em 2017 (EBIT, 2018), porém dobrou em cinco anos, a considerar que estava em cerca de 2% em 2012 (EBIT, 2012). Entretanto, para algumas categorias, a concentração de vendas no canal já é superior a 35% do mercado, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1: Participação da venda on-line (em valor) por categoria no 1º semestre de 2018 no BR:	
Categorias	Participação %
Lava e seca	38,00%
Secador de cabelo	22,00%
Televisões	22,00%
Geladeiras	20,00%
Smartphones	19,00%
Pneus	10,00%

Fonte Relatório GfK junho de 2018

O comércio eletrônico vem ganhando participação no mercado brasileiro ano após ano, com crescimento superior ao do mercado varejista tradicional, conforme demonstra o Quadro 2:

Quadro 2: Crescimento do Varejo no Brasil:		
Ano	Varejo	E-com
2010	11%	40%
2012	8%	20%
2013	4%	28%
2014	2%	24%
2015	-4%	15%
2016	-6%	7%
2017	2%	8%

Fonte IBGE/IDWEBIT 2018

Vale destacar que, mesmo nos anos de 2015 e 2016, quando o varejo tradicional no Brasil apresentou retração nas vendas devido à crise econômica, o e-commerce permaneceu em crescimento.

A expansão do consumo através no canal on-line foi impulsionado principalmente pelo maior acesso da população à internet, pelo aumento do uso de meios de pagamento eletrônico e pela expansão no poder de compra das classes C e D. Em 2017, 36,8% dos consumidores que realizaram compras online eram da classe C e 30,4%, da classe D (EBIT, 2018).

O mercado se expandiu muito rápido também em número de varejistas. O comércio eletrônico brasileiro é composto por mais de 450 mil e-commerces ativos, e boa parte destes e-commerces é composta por pequenos sites - 88% deles recebem até 10.000 visitas mensais; 11%, entre 10.000 e 500.000 visitas mensais e menos de 1% recebe mais de meio milhão de visitas/mês (Big Data, 2015).

O consumidor procura no mercado online desde eletrodomésticos, medicamentos, fralda e até ingressos para cinema. Cresce cada vez mais a procura do cliente pela “cauda longa”, que são produtos mais específicos, de nichos de mercado, como, por exemplo, um modelo mais particular de um liquidificador de determinada cor, ou uma tinta de cabelo de tonalidade mais rara. São produtos de baixo giro para o varejista, que compõem a maioria dos e-commerces no mercado brasileiro especializados nos mais diversos nichos de mercado, como produtos para pet shop, artigos para pesca, produtos para bebê e assinatura mensal de vinhos.

Nesse contexto de crescimento do comércio eletrônico, ganho de participação no mercado em comparação ao varejo offline, aumento do número de pessoas que utilizam a internet e realizam compras on-line, e aumento da oferta e da demanda por produtos e serviços de diferentes nichos de mercado na internet, surge também a utilização do modelo de *marketplace* no mercado online brasileiro. Os *marketplaces* são modelos de negócio que

funcionam como shopping centers virtuais, compartilhando plataforma, serviços, segurança e meios de pagamento. Eles democratizam o acesso ao comércio eletrônico para varejistas de pequeno porte e potencializam o crescimento do e-commerce (SERRENTINO, 2015).

Este modelo, já bem desenvolvido fora do Brasil, permite que diversos vendedores (*sellers*) vendam seus produtos e serviços em grandes sites tradicionais do mercado, integrando a sua operação nestes sites, que centralizam a oferta e oferecem a experiência de compra completa para o consumidor, desde a busca dos itens até o pagamento.

No Brasil, grandes e-commerces varejistas, como BW2, o Walmart.com (Brasil) e a Cnova, passaram a contar com o *marketplace* na sua plataforma digital a partir do ano de 2013. O Magazine Luiza, outra grande rede varejista de eletroeletrônicos brasileira, passou a oferecer o *marketplace* no seu e-commerce desde o início de 2017.

Além do grande crescimento do *marketplace* no mercado online, uma tendência para empresas varejistas multicanais, que possuem suas operações de lojas físicas e site integradas, é a venda de produtos de *marketplace* não somente no e-commerce, mas também em lojas físicas. A rede varejista brasileira Magazine Luiza iniciou a venda de produtos de *marketplace* em lojas físicas, antes vendidos somente pelo seu site, no final de 2017. A Via Varejo, rede varejista líder do mercado de eletroeletrônicos no Brasil, detentora das marcas Casas Bahia e Ponto Frio, iniciou a venda de produtos de *marketplace* em lojas físicas no primeiro trimestre de 2018 (VALOR, 2018), seguindo essa tendência de mercado.

1.2 Problema de pesquisa

O *marketplace* é um modelo de negócio recente no mercado brasileiro, com menos de vinte anos desde o seu início no país com o varejista online Mercado Livre, porém apresenta maior crescimento desde 2013, com a adoção de grandes e-commerces varejistas a essa estrutura. Esta plataforma vem potencializando o crescimento do varejo online e também está sendo utilizada, ainda que em menor escala, em lojas físicas por redes varejistas multicanais no Brasil.

Em outros países, como Estados Unidos e China, já possuem grande participação de mercado no varejo, sendo utilizado pelas principais redes varejistas desses países.

Neste contexto, o problema de pesquisa desta dissertação é: *Quais os desafios, vantagens e tendências do marketplace para empresas varejistas no Brasil?*

1.3 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios, vantagens e tendências do *marketplace* no varejo brasileiro, sob a ótica das empresas varejistas. Para que seja atendido o objetivo geral do estudo, serão abordados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o impacto do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil, compará-lo com o mercado mundial e elaborar um panorama com tendências do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil para os próximos cinco anos.
- Identificar quais os desafios e vantagens do *marketplace* para as empresas varejistas no Brasil.
- Analisar o *marketplace* para empresas varejistas multicanais, sua utilização no e-commerce e lojas físicas.

1.4 Delimitações do escopo do estudo

Este estudo não irá abordar os *marketplaces* de serviços, como, por exemplo, Uber e Airbnb. O trabalho também não irá abranger o *marketplace* para o cliente/consumidor e *sellers* (vendedores), a considerar que o foco do estudo é *marketplace* para empresas varejistas no mercado brasileiro.

1.5 Justificativa

O mercado varejista online no Brasil se destaca no cenário mundial como um mercado extremamente estratégico, com altas taxas de crescimento nos últimos anos. O mercado de e-commerce brasileiro hoje é o nono maior do mundo e único da América Latina presente no ranking entre os dez principais mercados no mundo. O Quadro 3 traz o ranking dos maiores mercados de e-commerce no mundo.

Quadro 3: Ranking dos dez maiores mercados de e-commerce no mundo		
Ranking	País	Faturamento em 2017
1º	China	US\$ 449,12 bilhões
2º	EUA	US\$ 365,56 bilhões
3º	Japão	US\$ 78,77 bilhões
4º	Inglaterra	US\$ 73,87 bilhões
5º	Coreia do Sul	US\$ 51,29 bilhões
6º	Alemanha	US\$ 49,16 bilhões
7º	França	US\$ 41,01 bilhões
8º	Índia	US\$ 29,76 bilhões
9º	Brasil	US\$ 18,05 bilhões
10º	Italia	US\$ 12,24 bilhões

Fonte: Euromonitor 2018

Apesar de estar presente no mercado varejista brasileiro há menos de duas décadas, o *marketplace* ganhou muita projeção a partir da adoção de grandes redes de varejo tradicionais no mercado de e-com. Grandes redes, como B2W e Cnova, passaram a trabalhar com este modelo de negócio a partir do ano de 2013. Na B2W, maior varejo online do Brasil e da América Latina, o *marketplace* representou 52,2% de participação na receita total do *e-commerce* no terceiro trimestre de 2018, ganho de 13% de participação em relação ao terceiro trimestre de 2017, que a participação foi de 39,2% (Resultado 3T 2018 B2W Digital).

Este trabalho científico visa apresentar uma análise do mercado e expectativas futuras sobre o *marketplace* em empresas varejistas no Brasil. O tema é ainda recente no varejo nacional, porém é um modelo de negócio que cresce no mercado mundial e precisa ser considerado no planejamento estratégico das empresas de varejo que atuem no mercado brasileiro. Dada a relevância do tema, existe a necessidade e oportunidade de se realizar uma pesquisa científica sobre o assunto.

Foram realizadas pesquisas nas bases EBSCO e Euromonitor com as palavras-chave *marketplace*, *retail*, *retail marketplace* e *on-line marketplace*. Não foram localizados estudos com foco em *marketplace* para empresas varejistas.

Foram analisados periódicos importantes no Brasil, como RAC - Revista de Administração Contemporânea, RAE - Revista de Administração de Empresas, HSM Management, RAUSP - Revista de Administração, Revista DOM e Revista de Economia e Administração do Insper. Não foram localizados trabalhos e artigos acadêmicos sobre o tema.

Pesquisas foram realizadas na base SPELL com as seguintes palavras-chave: *retail*, *marketplace*, *retail marketplace*, *retail e-commerce* e *e-commerce marketplace*. Também não foram localizados trabalhos relacionados a *marketplace* no varejo e, portanto, este será um dos primeiros trabalhos científicos publicados no Brasil sobre o assunto.

1.6 Organização do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles é a introdução, que apresenta o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa do trabalho e a organização do estudo científico.

O segundo capítulo descreve o referencial teórico do estudo, apresenta a evolução e as características do e-commerce no Brasil, a definição e as tendências do *marketplace* para empresas varejistas, e compara este modelo de negócio no Brasil e no mundo. Apresenta também o *marketplace* como vantagem competitiva para empresas varejistas e a utilização desta plataforma de venda para empresas varejistas multicanais.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados em cada etapa do estudo e uma Matriz de Amarração do trabalho, relacionando os objetivos da pesquisa com o referencial teórico, hipóteses da pesquisa e técnicas de análise de dados utilizada. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados das pesquisas. Por fim, o quinto capítulo expõe a contribuição do estudo científico e as considerações finais do trabalho, apresentando as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

O Quadro 4 apresenta a estrutura desta dissertação:

Quadro 4: Organização do trabalho	
Capítulos	Conteúdo abordado
1. Introdução	Apresentação do trabalho científico, contextualização sobre o tema de estudo, problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.
2. Referencial Teórico	Fundamentação teórica do trabalho, dividido nos seguintes tópicos: Evolução e características do e-commerce no Brasil; Definição e tendências do <i>marketplace</i> ; <i>Marketplace</i> no Brasil x Mundo; <i>Marketplace</i> como vantagem competitiva para empresas varejistas; Varejo multicanal e <i>omnichannel</i> .
3. Método de pesquisa	Apresentação da metodologia utilizada na pesquisa, dividido nos seguintes tópicos: Método de Pesquisa; Pesquisa com Diretores Comerciais de rede varejista; Pesquisa com Executivos e Consultor de <i>marketplace</i> ; Matriz de amarração do trabalho.
4. Análise e interpretação dos resultados	Análise dos resultados da pesquisa exploratória com três Diretores Comerciais da empresa Análise dos resultados da pesquisa exploratória com Executivos e Consultor de <i>marketplace</i> Matriz de amarração da pesquisa exploratória com Executivos e Consultor de <i>marketplace</i>
5. Considerações finais	Conclusões; Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.
Referência bibliográfica	Referências bibliográficas utilizadas no trabalho.
Apêndice	Apresentação dos questionários elaborados pelo autor para realização da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução e características do e-commerce no Brasil

A internet passou a ser utilizada no Brasil no final da década de 1980 e inicialmente era utilizada somente para pesquisa por algumas universidades, passando a ser ofertada a partir do ano de 1994 pela empresa de Telecomunicação Embratel (CARVALHO, 2006). Em 1995 o Ministério das Telecomunicações em conjunto com o Ministério da Ciência e Tecnologia começaram ações para promover o acesso à internet para a população brasileira, como a abertura do mercado para empresas oferecerem serviços de provedores de internet (até este ano somente a Embratel, empresa estatal, oferecia este serviço). A partir de 1996, em decorrência da oferta de novas empresas provedoras de internet e da popularização dos desktops no Brasil, é que de fato começou a expansão da internet para a população brasileira (CARVALHO, 2006).

Em 1995, ano em que começou a oferta por acesso à internet, o número de brasileiros com acesso à rede era de aproximadamente 120.000 pessoas. No ano de 2015, mais de 102.000.000 de brasileiros já acessavam a internet, mais da metade da população do país (IBGE, 2016). Segue abaixo, no Quadro 5, a evolução de brasileiros com acesso à internet em escala de cinco anos:

Quadro 5: Brasileiros usuários da Internet	
Ano	Quantidade
1995	120.000
2000	5.000.000
2010	75.900.000
2015	102.000.000

Fonte: Fonte IBGE, 2016

Com a rápida expansão de usuários conectados à internet, começa a surgir no Brasil, no final da década de 1990, o comércio eletrônico, através do surgimento de grandes sites de e-commerce, como Mercado Livre, Americanas.com e Submarino. Todos começaram suas operações no ano de 1999. O quadro abaixo mostra o ano de fundação dos dez e-commerces de maior faturamento no Brasil em 2017:

Quadro 6: Ano de fundação dos e-commerces com maior faturamento no Brasil em 2017		
Sítio	Ano de fundação	Faturamento 2017 (R\$ Bilhões)
B2W	2006 (Americanas e Submarino em 1999)	8.763
Cnova	2014 (1996 Ponto Frio e Casas Bahia 2013)	4.489
Magazine Luiza	2001	4.354
Walmart	2008	3.000
Netshoes	2000	2.600
Máquina de Vendas	2006	2.280
Carrefour	2016	1.753
Dafiti	2011	1.100

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC)

Comércio eletrônico é toda a cadeia de valor e processos relacionada a um negócio em ambiente eletrônico (ALBERTIN, 2016). Inclui todo negócio transacionado no mundo eletrônico e que essas transações ocorram entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus consumidores (CAMERON, 1997).

Uma grande tendência do e-commerce é o crescimento das compras através de dispositivos móveis. No Brasil, em 2017 as compras online realizadas por dispositivos móveis (smartphones ou tablets) representaram 27,3% do total das compras feitas pela internet, segundo relatório Webshoppers 2018 do Ebit. A participação destes dispositivos mais que dobraram em dois anos, pois representava 12% das compras online em dispositivos móveis no ano de 2015, segundo relatório Webshoppers 2016 do Ebit.

Outra informação importante são as compras realizadas em sites internacionais. Em 2017, 22,4 milhões de brasileiros fizeram compras em sites de outros países e gastaram, em média, R\$115,00 em cada compra (EBIT, 2018).

A idade média do consumidor brasileiro que realiza compras na internet é de 42,2 anos; 69% dos usuários que realizam compras online no Brasil possuem mais de 35 anos. Segue abaixo a participação por faixa etária dos consumidores online no Brasil no ano de 2017 (EBIT, 2018):

Quadro 7: Faixa etária do consumidor online no Brasil	
Faixa etária	Participação
Até 24 anos	8%
Entre 25 e 34 anos	23%
Entre 35 e 49 anos	35%
Acima de 49 anos	34%

Fonte: EBIT Relatório Webshoppers 2018.

O tíquete médio das compras online no ano de 2017 realizadas no Brasil foi de \$429,00, registrando uma alta de quase 3% em relação ao tíquete médio das compras em 2016, segundo relatório Webshoppers 2018 do Ebit.

Em relação à participação regional, a região que possui a maior participação na venda online no Brasil é a Sudeste, com 63,6% de participação, seguida pela região Sul, com 16,1%; Nordeste, com 10,9%; Centro-Oeste, com 6,9%; e Norte, com 2,5% de participação sobre as compras realizadas pela internet no Brasil em 2017, segundo relatório Webshoppers 2018 do Ebit.

Sobre a classe social que realiza compra online no Brasil, a predominância é de consumidores da classe C, com 36,8% de participação, seguida da classe D, com 30,4%, classe E, com 15%, classe B, com 13,3%, e classe A, com 5,5% de participação, considerando classes sociais por faixa de salário mínimo (IBGE, EBIT, 2018).

A categoria que tem maior participação no faturamento no e-commerce no Brasil é a de eletrodomésticos, seguida da categoria de telefonia/celulares, segundo relatório da Webshoppers 2018 do Ebit. Segue abaixo participação no faturamento das compras online no ano de 2017 no Brasil por categoria:

Quadro 8: Participação faturamento das vendas online no Brasil em 2017	
Segmento	Participação %
Telefonia e celulares	21,20%
Eletrodomésticos	19,30%
Eletrônicos	10,80%
Informática	8,90%
Casa e decoração	8,40%
Moda e acessórios	6,10%
Saúde/cosméticos/perfumaria	4,80%
Esporte e lazer	4,00%
Veículos e automóveis	2,30%
Alimentos e bebidas	2,20%

Fonte: EBIT Relatório Webshoppers 2018.

2.2 Definição e tendências do marketplace

Marketplace pode ser definido como um shopping virtual, um site de e-commerce que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores. Estes produtos e serviços de diferentes vendedores serão ofertados em conjunto no mesmo e-commerce. Além disso, todo o processo de compra, desde o pedido até o pagamento, é realizado no mesmo ambiente eletrônico, sem o redirecionamento para outro site (Euromonitor, 2018).

Existem três modelos de marketplace atualmente no mercado. O primeiro é chamado de *marketplace puro* e somente os vendedores (*sellers*) realizam venda de produtos e serviços na plataforma; o site que possui o e-commerce não realiza venda direta para seus consumidores, como o eBay ou o Mercado Livre.

O segundo é chamado de *modelo híbrido*: são os e-commerces que, além de venderem seus produtos e serviços, oferecem também, no seu próprio site, produtos e serviços de outros vendedores (*sellers*), como, por exemplo, Amazon, Americanas.com e Flipkart. Este segundo modelo é a combinação do e-commerce tradicional mais o *marketplace*.

Já o terceiro modelo é chamado de híbrido + lojas físicas; refere-se a empresas varejistas que, além de oferecerem a venda direta de produtos e serviços para o cliente, possuem suas operações de e-commerce e lojas físicas realizando vendas também através de *marketplace* (Euromonitor, 2018). Como exemplo deste terceiro modelo, o híbrido + lojas, podemos citar as redes Magazine Luiza e Via Varejo no Brasil e Walmart nos Estados Unidos.

O e-commerce de *marketplace* norte-americano eBay iniciou sua operação no ano de 1995 (eBay, 2018). A Amazon, varejo online norte-americano, fundado em 1995 e que começou suas atividades vendendo livros pela internet, iniciou a venda através de *marketplace* no ano 2000, seis anos após o início do seu e-commerce (BUSINESS INSIDER, 2018; TECMUNDO, 2017). A Chinesa Alibaba.com, *marketplace* de maior faturamento no mundo em 2016, e o Mercado Livre, maior faturamento da América Latina e sétimo maior no mundo em 2016 (IR - INTERNET RETAILER, 2017), iniciaram suas operações em 1999 (Alibaba, 2018; Mercado Livre, 2018).

Os modelos de *marketplace* crescem em maiores proporções que os modelos tradicionais de varejo online e, em 2017, representaram 41% de todas as vendas realizadas no e-commerce no mundo; em 2008 participavam com 17% (EUROMONITOR, 2018). Este crescimento é explicado pelo seu formato de negócio, pois ele cria um ecossistema onde o padrão de serviço oferecido para o cliente aumenta com o maior número de *sellers* vendendo seus produtos nesta plataforma. O *marketplace* atrai uma base grande de clientes para a sua plataforma pela grande variedade de produtos oferecidos pelos *sellers*.

Uma maior oferta de produtos cria um ambiente de competição entre os *sellers* e, com isso, o preço de venda dos itens tende a cair, a ficar mais competitivo devido à concorrência. Este ambiente de concorrência e preços menores atrai mais clientes para a plataforma, que, conseqüentemente, fica mais relevante no seu mercado de atuação e atrai mais *sellers* interessados em vender seus produtos no *marketplace* (Euromonitor, 2018).

É um sistema muito efetivo, que agrega valor à operação, pois, com novos *sellers* (vendedores), o varejista passa a oferecer maior variedade de produto e serviços; muitas vezes

os *marketplaces* possuem mais de um *seller* vendendo o mesmo produto. Esta maior oferta, que pode ser inclusive de um mesmo modelo de produto, faz com o que o preço de venda diminua, o que atrai mais clientes para o *marketplace* e, conseqüentemente, um maior número de *sellers* interessados em vender na plataforma (IR - INTERNET RETAILER, 2017; EUROMONITOR, 2018).

Para o varejista, oferecer a venda através de *marketplace* é uma vantagem para o seu negócio, pois terá uma maior variedade de produtos ofertados para o cliente, não terá o custo do estoque, do capital empregado no inventário de produtos e será uma fonte de receita adicional, além de ser uma oportunidade mais simples de internacionalização do seu negócio, pois o estoque não será do varejista (EUROMONITOR, 2018).

O *marketplace* agrega mais produtos à plataforma de venda e, com isso, gera uma receita adicional para o varejista, porém este modelo pode agregar outras fontes de receita além da venda. O varejista pode oferecer maior visibilidade ao *seller* em seu site, vendendo planos de mídia e propaganda para ele, o que fará aumentar a visibilidade dos produtos deste *seller* na plataforma, fazendo com que seus produtos se tornem mais relevantes e, para a empresa varejista, é mais uma forma de receita, além da venda adicional que o *seller* irá realizar tendo seus produtos com maior destaque no site (EUROMONITOR, 2018).

A rede varejista pode oferecer outros serviços aos *sellers* e maximizar a sua fonte de receita, como, por exemplo, o serviço de entrega. A B2W, maior e-commerce varejista de eletroeletrônicos do Brasil, oferece o serviço de entrega para seus *sellers*. A empresa possui mais de 15.000 *sellers* do total de 18.800 que vendem no seu *marketplace* utilizando este serviço (B2W, 2018). Outro exemplo de serviço oferecido pela B2W é o crédito *seller*, por meio do qual a empresa oferece empréstimos aos *sellers* para que reinvestam, no seu negócio, em mais estoque para venda (B2W, 2018).

Outro benefício que o modelo de *marketplace* oferece é maior rentabilidade para o varejista, pois, como não realizou a compra das mercadorias para revenda, os produtos não estão em seu estoque, a rede varejista não possui capital empregado em inventário. O estoque é do *seller* e será entregue diretamente dele para o cliente (IR - INTERNET RETAILER, 2017; EUROMONITOR, 2018).

Entretanto, a operação através de *marketplace* também oferece riscos, que devem ser contemplados, como a perda de controle sobre a gestão dos preços dos produtos, pois quem os irá definir são os *sellers*. O varejista pode possuir *sellers* ruins, que podem atrasar a entrega

dos itens vendidos e oferecer um baixo padrão de serviço ao cliente, prejudicando a imagem do varejista.

A operação de *marketplace* pode confundir o cliente, que pode não saber que está comprando o produto de uma terceira parte e não do varejista; neste caso, se ele tiver alguma dúvida ou reclamação sobre uma compra, irá endereçá-la ao *marketplace* e não ao *seller* responsável pela venda.

Se o varejista possuir o modelo híbrido, pode haver uma concorrência de preços do produto negociado diretamente com o fornecedor pelo varejista e o produto vendido pelo *seller*, podendo os itens de *marketplace* prejudicarem as vendas diretas do varejista se estiverem com preços abaixo dos itens vendidos diretamente pelo varejista (EUROMONITOR, 2018).

Após o grande crescimento do *marketplace* em mercados como China e Estados Unidos, países pioneiros na utilização desta plataforma de venda, podemos destacar algumas tendências do *marketplace* para o futuro. A primeira delas é reduzir o prazo de entrega e aumentar o padrão de serviço. Redes varejistas de modelos híbridos estão oferecendo o retirar na loja - clientes que compram online e retiram o produto em uma loja do varejista -, o que reduz o prazo de entrega e o custo de frete.

Outra alternativa é distribuir pontos de retirada nos grandes centros ou fazer parceria com outras empresas. O eBay desenvolveu parceria com a Argos na Inglaterra, com a Metro na Alemanha e com a Woolworths na Austrália, uma vez que seus clientes fazem a compra online e podem optar por retirar suas compras nestes locais (EUROMONITOR, 2018).

O *marketplace* é uma importante fonte de informação para o varejista, pois, com a venda de um sortimento amplo, o varejista pode avaliar a performance de categorias diferentes e implementar em sua operação linhas de produtos que possuam boa venda através desta plataforma, como, por exemplo, a Best Buy no Canadá, que passou a oferecer no sortimento de suas lojas instrumentos musicais e linha de bebê, considerando que estas categorias estavam apresentando boa performance de vendas em seu *marketplace* (EUROMONITOR, 2018).

Outra tendência do *marketplace* é a utilização deste modelo em varejo multicanais, com integração entre offline, online, logística e fluxo de informações (data), para ganho de produtividade, crescimento de vendas e aumento de padrão de serviço para os clientes (EUROMONITOR, 2018).

2.3 Marketplace no Brasil e no mundo

O *marketplace* é um fenômeno global, que apresenta grande crescimento no comércio eletrônico mundial. Nos Estados Unidos, país de origem desta plataforma de negócios, 97% dos consumidores que fizeram compras online em 2016 recorreram a *marketplaces*. No ano de 2015, este percentual foi de 85%, segundo pesquisa realizada pela UPS e Comscore, *The UPS Pulse of the Online Shopper* (2017).

A quantidade de produtos ofertada pela Amazon.com que são de seus estoques próprios totalizam, aproximadamente, 13 milhões de skus (stock keeping units). Já produtos vendidos por *sellers* em *marketplace* totalizam 350 milhões de skus, de acordo com pesquisa realizada pela 360pi em 2017. No varejista B2W, e-commerce de maior faturamento no Brasil, em setembro de 2018 possuía 7,5 milhões de skus à venda, muito impulsionado pelo *marketplace*, segundo relatório de resultados do 3T de 2018 da BW2.

Os 18 maiores *marketplaces* do mundo tiveram um crescimento de venda de 21,5% em 2016 em comparação a 2015, e de 51,7% entre 2014 e 2016, segundo análise de relatórios de resultados dessas empresas. Algumas não divulgam sua participação de GMV (Gross Merchandise Value - total de vendas que o *marketplace* transaciona em um determinado período). Alguns casos são estimativas realizadas pela pesquisa (sinalizadas como 1) Segue abaixo Quadro 9, segundo pesquisa realizada pela ChannelAdvisor Corp. (2017).

Empresa	País	GMV 2016	GMV 2015	GMV 2014	Crescimento 2016 x 2015	Crescimento últimos 3 anos
Alibaba	China	547	450	365,9	22,00%	50,00%
Amazon	EUA	271,4 ¹	225,6 ¹	174,2 ¹	20,30%	55,80%
JD.com	China	96,7	65,6	38,2	47,40%	153,10%
eBay	EUA	83,8	81,7	79,6	2,50%	5,20%
Rakuten	Japão	26,4	23,6	20,3	12,00%	30,40%
Wal-Mart	EUA	19,0 ¹	14,7 ¹	13 ¹	29,30%	46,20%
MercadoLivre	Brasil	8,05	7,15	7,08	12,60%	13,70%
Flipkart	Índia	6,00 ¹	4,00 ¹	1,00 ¹	46,70%	494,60%
Sears	EUA	4,65 ¹	5,00 ¹	5,30 ¹	-7,00%	-12,30%
Snapdeal	Índia	4,40 ¹	3,00 ¹	0,74 ¹	46,70%	494,60%
B2W	Brasil	3,8	3,44	2,8	10,60%	35,80%
Coupang	Coreia do Sul	3,22 ¹	2,64 ¹	2,20 ¹	22,00%	46,40%
Newegg	EUA	2,00 ¹	1,00 ¹	0,50 ¹	1,10%	1,80%
Etsy	EUA	2,84	2,39	1,93	19,00%	47,30%
Wish.com	EUA	2,00 ¹	1,00 ¹	0,50 ¹	100,00%	300,00%
Lazada	Singapura	1,80 ¹	1,02 ¹	0,38 ¹	75,80%	368,80%
Farfetch	Inglaterra	0,80 ¹	0,50 ¹	0,30 ¹	60,00%	171,20%
Jumia	Nigéria	0,31	0,36	0,11	-13,80%	192,50%
Total		1,085	894,6	716,4	21,50%	51,70%

Fonte: Internet Retail Research 2017.

Metade de todas as vendas de *marketplace* feitas no mundo em 2016 foi realizada no site chinês Alibaba (IR - INTERNET RETAILER, 2017). Nas principais economias do

mundo existe uma grande concentração de vendas entre dois principais players de *marketplace* em cada país: Alibaba e JD.com representam mais de 86% das vendas em *marketplace* na China. Os varejistas Amazon e eBay juntos representam 90% do mercado de *marketplace* norte-americano. No mercado indiano, Flipkart e Snapdeal representam 44,5% do mercado de *marketplace* e, no Brasil, o Mercado Livre e a B2W representam 46% do mercado de *marketplace* (IR - Internet Retailer, 2017).

No mercado europeu, diferentemente dos demais mercados no mundo, não existe uma grande concentração entre dois players para todo o mercado; alguns países possuem *marketplaces* que se destacam somente no seu país de origem, como Allegro na Polônia, Ozon.ru na Rússia, Bol.com na Bélgica e Cdiscount na França.

Além disso, Amazon, eBay e Rakuten possuem operação em vários países na Europa, como, por exemplo, a Amazon, que possui *marketplaces* no Reino Unido, Alemanha, França, Itália e Espanha. Além dela, o eBay também possui operação em 11 países na Europa (IR - INTERNET RETAILER, 2017).

Os e-commerces Amazon e Alibaba assumem protagonismo no cenário mundial de *marketplace* com uma estratégia de grande variedade de produtos e serviços ofertados, e de preços cada vez mais competitivos, estimulando a concorrência entre os próprios *sellers* em seus sites e níveis de serviço cada vez melhores para seus clientes, como, por exemplo, prazos de entrega cada vez menores. A Amazon já possui operação em 11 países, onde atua com *marketplace* (IR - Internet Retailer, 2017).

O *marketplace* já é uma realidade no varejo de e-commerce mundial. Esta modalidade de venda tem sido a responsável por sustentar o crescimento dos principais e-commerces mundiais, pois, com o grande crescimento de *sellers* em suas bases de *marketplace*, passam a oferecer uma variedade de skus muito superior a varejos tradicionais de lojas físicas e sites tradicionais de e-commerces. Essa variedade de produtos ofertados em um mesmo site está gerando grande mudança no comportamento do consumidor em suas compras online, pois os grandes sites que oferecem *marketplace* estão se tornando o principal destino de busca e compra dos consumidores (IR - Internet Retailer, 2017).

Uma pesquisa realizada por Internet Retailer e Bizrate Insights em 2017 com 2.815 consumidores norte-americanos de *e-commerce* mostrou que a Amazon já é o principal destino de busca em compras online, estando à frente do Google, maior site de busca do mundo. Segue abaixo, no Quadro 10, o ranking da pesquisa:

Quadro 10: Opções de busca para realizar compras online por clientes norte-americanos em 2017		
Site	1a. Opção	2a. Opção
Amazon	59,00%	23,40%
Google	20,40%	26,50%
Walmart	4,50%	15,00%
eBay	3,40%	4,50%
Target	1,50%	8,70%
Macy's	1,20%	2,70%
Bing	0,60%	1,40%
Etsy	0,14%	0,14%
Facebook	0,14%	0,60%
Jet	nok	0,11%
Newegg	0,07%	4,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela Internet Retailer e Bizrate Insights 2017.

Os dois maiores mercados de internet e, consequentemente, de *marketplace* do mundo são Estados Unidos e China. Este modelo de negócio oferece a oportunidade de venda para outros países; esta modalidade é chamada *cross-border*, onde *sellers* realizam a venda por *marketplace* para outros países (IR - INTERNET RETAILER, 2017; EUROMONITOR, 2018). O que vem ocorrendo no cenário mundial é o grande crescimento de *sellers* chineses no mercado norte-americano através da venda por *marketplace* (IR - INTERNET RETAILER, 2017). Segundo pesquisa realizada pela empresa de pagamento Payoneer, em agosto de 2017, 90% dos *sellers* chineses que vendem seus produtos em *marketplace* fora da China utilizam a Amazon como plataforma de venda pela facilidade de processos e menor burocracia.

Além disso, os *sellers* chineses podem vender seus produtos em 10 operações distintas da Amazon no mundo, ofertando seus produtos nos Estados Unidos, Canadá, França, Inglaterra, Espanha, Itália, Alemanha, Japão, China e México (IR - INTERNET RETAILER, 2017).

Os *sellers* chineses que vendem seus produtos na Amazon já representam 10% do total de *sellers* do *marketplace* americano, que, no ano de 2015, apresentou mais de dois milhões de *sellers* em sua base de vendedores cadastrados. Esta estratégia de captar *sellers* chineses para vender produtos em seu *marketplace* vem causando desconforto entre os *sellers* norte-americanos da Amazon, entretanto, com esta estratégia, a empresa norte-americana visa barrar a entrada da chinesa Alibaba no mercado americano, pois, se os *sellers* chineses já estiverem vendendo seus produtos a preços competitivos no mercado americano através da Amazon, não faria sentido a entrada da gigante chinesa no mercado (IR - INTERNET RETAILER, 2017).

No Brasil, o *marketplace* é recente. Um dos pioneiros a operar desta maneira no país foi o Mercado Livre, a partir de 1999, entretanto, os grandes sites do e-commerce brasileiro

passaram a oferecer venda através desta plataforma somente a partir de 2013. Segue abaixo Quadro 11, contendo o ano em que os maiores e-commerces que atuam no país começaram a vender através de *marketplace*:

Quadro 11: Ano que principais sites do e-com brasileiro iniciaram <i>marketplace</i>	
Síte	Ano
Mercado Livre	1999
Privalia	2006
Cnova	2013
Walmart	2013
Dafiti	2015
Máquina de Vendas	2015
Magazine Luiza	2016
NetShoes	2016

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor nos sites das empresas pesquisadas.

Na B2W, maior e-commerce de eletroeletrônicos no Brasil, a participação da venda através de *marketplace* foi de 52,2% no terceiro trimestre de 2018. Além disso, o varejista possui mais de 18.000 *sellers* em sua plataforma (B2W, 2018). No Magazine Luiza, a venda através de *marketplace* representou 12,55% das vendas no e-commerce no terceiro trimestre de 2018 (MAGAZINE LUIZA, 2018). A Amazon, maior varejista online dos Estados Unidos, presente no Brasil desde 2012, inicialmente vendendo livros eletrônicos, e, a partir de 2014, também edições impressas, começou a realizar venda de outras categorias, como eletrônicos, em outubro de 2018 por meio de *marketplace* (VALOR, 2018).

A rede varejista Walmart divulgou no dia 5 de dezembro de 2017 que iria iniciar o processo de integração da sua operação de loja física e online, e seu e-commerce teria como foco a venda de produtos somente através de *marketplace* no seu site walmart.com, com venda direta pelo site restrita a um número menor de itens, principalmente os de maior retorno para o site (VALOR, 2017).

O Facebook, desde janeiro de 2018, passou a oferecer a seus usuários no Brasil o serviço de venda através de *marketplace*. As vendas pelo Facebook já eram realizadas em comunidades e entre usuários da rede social, que, por meio da oferta deste serviço, tornaria este processo mais fácil. Este serviço já está ativo na rede social em outros 47 países (CANALTECH, 2018).

Segundo pesquisa realizada pela Precifica, consultoria especializada no monitoramento de preços no e-commerce, o número de *marketplaces* cresceu 90,7% entre setembro de 2017 e setembro de 2018. Isto reforça a adesão deste modelo de negócio entre consumidores e empresas no Brasil (E-COMMERCEBRASIL, 2018).

Outra forte tendência deste mercado são os *marketplaces* de nichos, especializados em determinado segmento de mercado, que oferecem grande variedade de produtos de um determinado segmento e se tornam referência na busca por produtos específicos. Segue abaixo, no Quadro 12, *marketplaces* de nicho que atuam no mercado brasileiro e seu segmento de atuação:

Quadro 12: <i>Marketplaces</i> de nichos do mercado brasileiro	
Sítio	Segmento de atuação
Booban	Arte e design
Cosméticojá	Cosméticos
Elo7	Produtos feito a mão
Estante Virtual	Livros
I love	Vestuário
Kanui	Vestuário
Mobly	Móveis e decoração
NetShoes	Artigos esportivos
Sephora	Beleza e saúde
Tanlup	Vestuário e acessórios
Tricae	Vestuário infantil

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

A B2W iniciou, em fevereiro de 2019, a venda *cross-border*, com *sellers* de outros países, principalmente China e Estados Unidos, vendendo em sua plataforma por meio de *marketplace* (VALOR, 2019).

2.4 *Marketplace* como vantagem competitiva para empresas varejistas

O *marketplace* é uma realidade do *e-commerce* mundial. É uma das principais alavancas de crescimento dos *e-commerces*. Para empresas varejistas que atuam no mercado online, esta plataforma de venda é um fator estratégico de vantagem competitiva (IR - INTERNET RETAILER, 2017). Empresas que apresentam desempenho superior à de seus concorrentes no mercado estão relacionadas à existência de uma vantagem competitiva ao seu negócio; são empresas que possuem a capacidade de criar valor acima da média do mercado (PETERAF e BARNEY, 2003; PORTER, 1985).

Um desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competência que abra as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

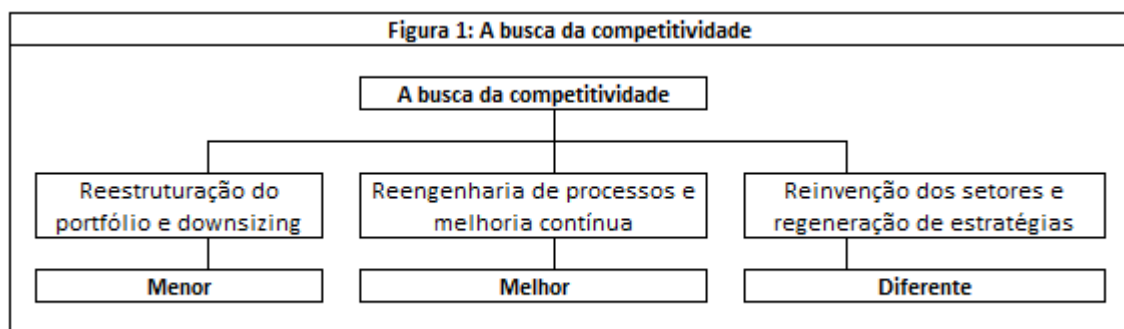
As empresas possuem três estratégias para buscar a vantagem competitiva em seus negócios. A primeira delas é a busca da vantagem competitiva através da liderança no custo. Neste caso, a empresa procura a diferenciação no seu mercado de atuação por meio da

redução de custos em seus produtos e serviços, para se diferenciar do mercado com preços mais baixos para seus produtos e serviços. A segunda é a estratégia por diferenciação; neste caso, a empresa apresenta um produto ou serviço diferente do ofertado pelo mercado em seu segmento de atuação. A diferenciação pode ser um novo produto ou serviço, prazo de entrega menor ou outro fator que diferencie o produto ou serviço em relação aos ofertados no mercado.

A terceira estratégia é a segmentação dos produtos e serviços, e atuação com foco em nichos de mercado; neste caso, a empresa se concentra em atuar em nichos de mercado ao visualizar uma oportunidade, posicionando seus produtos e serviços para atender às necessidades de um grupo específico de clientes. Esta estratégia também pode ser adotada quando a empresa não possui escala ou estrutura para competir com os líderes de mercado; neste caso, atua somente em um nicho de mercado, o que garante a sua vantagem competitiva (PORTER, 1985).

Para uma empresa se destacar em um mercado, não basta que seja apenas eficiente e ágil em seus processos, e na tomada de decisão, é necessário ter a capacidade de se reavaliar, regenerar suas estratégias e reinventar seu setor de atuação. Ou seja, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente para obter destaque em um ambiente competitivo (HAMEL e PRAHALAD, 1994). O *marketplace* é um fenômeno global, que transformou o mercado online mundial (IR - INTERNET RETAILER, 2017). Empresas que estiverem fora deste contexto terão dificuldades em competir no cenário atual.

A Figura 1, abaixo, demonstra os três pilares que uma empresa deve buscar para se diferenciar de seus concorrentes e desenvolver uma vantagem competitiva em seu mercado de atuação:



Fonte Prahalad 1994

O *marketplace* oferece ao e-commerce a oportunidade de um crescimento exponencial (IR - INTERNET RETAILER, 2017), entretanto, a venda através deste modelo trouxe uma

reinvenção do ambiente de negócio do varejo tradicional, uma reestruturação do portfólio oferecido pelo varejo, com grande crescimento nos produtos ofertados, porém sem a necessidade de compra e aumento de estoque para as empresas varejistas (EUROMONITOR, 2018).

Grandes *marketplaces* no mundo, como, por exemplo Alibaba, Amazon e JD, realizaram reengenharia de processos e redefinição de estratégias de seus negócios, construíram um ecossistema de produtos e serviços oferecidos aos clientes e aos *sellers* registrados em suas plataformas de venda, incluindo sistema de pagamentos, financiamentos, logística e marketing/propaganda, que irão garantir a diferenciação e o aumento de padrão de serviço neste mercado (EUROMONITOR, 2018).

A empresa será surpreendida a caminho do futuro. A sustentação da posição atual de liderança em um segmento de mercado não substitui a criação da futura liderança. A liderança de mercado hoje não significa a liderança de mercado amanhã (PRAHALAD, 1994).

Segundo Hamel e Prahalad (1994), é necessário que as empresas avaliem quais serão os cenários futuros e quais serão as vantagens competitivas que irão garantir o sucesso da sua organização no futuro. Seguem abaixo questões estratégicas que as empresas devem analisar para garantir a continuidade de suas vantagens competitivas:

Quadro 13: Vantagem competitiva atual e daqui a cinco/dez anos	
Atual	Daqui a cinco/dez anos
Que clientes você está servindo hoje?	Que clientes estará servindo no futuro?
Através de quais canais você atinge os clientes hoje?	Através de quais canais atingirá os clientes no futuro?
Quem são seus concorrentes hoje?	Quem serão seus concorrentes no futuro?
Qual é a base de sua vantagem competitiva hoje?	Qual será a base de sua vantagem competitiva no futuro?
De onde vêm seus lucros hoje?	De onde virão seus lucros no futuro?
Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única hoje?	Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa uma empresa única no futuro?
De que mercados de produtos finais você participa hoje?	De que mercados de produtos finais participará no futuro?

Fonte: Hamel & Prahalad, 1994.

2.5 Varejo multicanal e omnichannel

Varejo multicanal é quando o varejista utiliza dois ou mais canais integrados para venda de produtos ou serviços (FOSTER, LEWIS e WHYSALL, 2014). O recurso de mais de um canal de venda para oferta de produtos e serviços não é uma estratégia nova, pois já era utilizada através de venda por catálogo, televisão, televendas, porém, nos últimos 20 anos, passou a ser muito empregada por empresas varejistas após a disseminação em massa da internet. Entretanto, o principal motivo para as empresas varejistas passarem a utilizar a internet e a multicanalidade para a oferta de produtos e serviços é a mudança do hábito de compra e do comportamento dos consumidores. Cada vez mais os clientes querem comprar através de múltiplos canais de venda, de acordo com a sua necessidade (DIAS, 2014; FOSTER, LEWIS e WHYSALL, 2014).

De maneira geral, o varejo multicanal tem surgido a partir de uma loja física que pretende oferecer aos seus clientes um novo canal de compras por meio da criação do seu e-commerce. Portanto, atitudes favoráveis do varejista em relação à sua marca contribuem para a formação da confiança na loja eletrônica do consumidor em relação ao novo site (KELLER, 1998).

Esta mudança de comportamento do consumidor, que está cada vez mais exigente, com acesso a informação e comparação de produtos, serviços e preços, que procura mais praticidade no seu dia a dia, realizando o seu processo de compra de acordo com a sua necessidade e não de acordo com a oferta, tem forçado o varejo a migrar, cada vez mais, para a multicanalidade, oferecendo seus produtos e serviços por meio de diferentes canais de venda (FOSTER, LEWIS e WHYSALL, 2014).

Operações de varejo multicanal contribuem para o processo de expansão das vendas. Lojas convencionais possuem limite físico para atender seus clientes, enquanto que o e-commerce consegue ultrapassar fronteiras e chegar a novos consumidores e de outras regiões, cidades ou até mesmo países, que não seriam atendidos pela loja física. Portanto, aumentam as oportunidades de diversificação e oferta de produtos e serviços (MCGOLDRICK e COLLINS 2007).

A utilização de mais de um canal de vendas pode auxiliar o varejista no sentido de otimizar os serviços oferecidos ao consumidor, como, por exemplo, ao incrementar seus pontos de contato com o cliente (exemplo: lojas físicas e site) e, assim, de interação (FOSTER, LEWIS e WHYSALL, 2014).

Outro benefício para empresas varejistas multicanais são os ganhos operacionais que a obtêm com a interação entre os canais, como a redução de custos operacionais, por exemplo pela venda via site e retirada na loja física. Como a rede já possui malha de abastecimento de produtos para suas lojas, haverá uma redução no custo de frete, isso além de oferecer para o cliente o benefício da compra pelo site e retirada na loja física com frete mais barato, gerando uma valorização adicional (FOSTER, LEWIS e WHYSALL, 2014).

A rede varejista online Amazon realizou a compra da rede varejista de loja física de alimentos naturais Whole Foods em junho de 2017 (VALOR, 2017). Além do ganho de participação no mercado online, uma tendência do *marketplace* é expandir sua participação para operações varejistas de lojas físicas, sendo ofertados produtos e serviços através desta plataforma também em lojas físicas, e não somente em e-commerce. Quando compra uma rede de lojas físicas nos Estados Unidos, a rede varejista online Amazon sinaliza este caminho para o mercado.

No Brasil, a rede varejista Magazine Luiza, que possui uma operação integrada de e-commerce e lojas físicas, iniciou, no final de 2017, a venda de produtos de *marketplace* em algumas de suas lojas físicas. Em 2018, expandiu para o restante das suas mais de 940 lojas a venda desses produtos. Além da venda dos itens de *marketplace*, a empresa iniciou um piloto no terceiro trimestre de 2018, com expansão, a partir do quarto trimestre, oferecendo ao *seller* um serviço de entrega até uma das mais de 900 lojas da empresa; o cliente pode, dessa forma, optar por retirar o produto na loja ou recebê-lo em sua residência (VALOR, 2018). A Via Varejo (Ponto Frio e Casas Bahia), maior rede varejista de eletroeletrônicos do Brasil, iniciou a venda de produtos de *marketplace* em lojas físicas em 2018 (VALOR, 2018).

Para se definir o conceito de *omnichannel*, o ponto de partida deve ser o cliente, que não diferencia canal de venda, mas discrimina marcas, propostas de valor e experiências de compra (SERRENTINO, 2014).

Através da tecnologia, o novo consumidor está presente nas mais diversas plataformas de venda, muitas vezes em mais de uma ao mesmo tempo. Seus hábitos de pesquisa, compra e, como consequência, das interações com marcas e varejistas, exigem das organizações novos processos, com mais interatividade e conectividade (CERIBELLI, 2014).

O consumidor *omnichannel* utiliza todos os canais de venda simultaneamente, de acordo com a sua necessidade: ele pesquisa informações sobre o produto em um canal, tem contato com a empresa em outro e finaliza a compra através de um terceiro canal. Esta

mudança no comportamento de compra resulta em um cliente cada vez mais exigente e experiente.

Os varejistas que dispõem de operações *omnichannel* são os que possuem as marcas mais fortes, como resultado da experiência superior de compra oferecida para os seus clientes (TERRA, 2013).

Sendo assim, o *omnichannel* representa a integração de todos os canais da empresa que interagem com o cliente, garantindo ao ele uma experiência única com a marca (SEGURA, 2014).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa é um procedimento formal, que apresenta método de pensamento reflexivo e requer um tratamento científico. Seu propósito principal é descrever a realidade ou descobrir verdades parciais (LAKATOS e MARCONI, 2010).

Para iniciar um estudo sobre determinado tema, segundo Creswell (2010), é necessário dedicar-se à pesquisa e ao estudo da literatura disponível sobre o tema. Segundo Flick (2009), o pesquisador deve buscar diferentes literaturas para entender as produções que já existem sobre o tema de pesquisa e para auxiliar no processo de escolha da abordagem adotada em seu trabalho.

Conforme descrito na seção introdutória, este estudo tem como objetivo analisar o mercado de *marketplace* no Brasil, os desafios e os benefícios para empresas varejistas no mercado brasileiro. Para a realização deste trabalho, foram executadas duas pesquisas qualitativas exploratórias (Etapas 1 e 2), conforme exposto no Quadro 14:

Quadro 14: Organização do capítulo 03		
Tópico	Etapas	Atividade
3	Método de pesquisa	-
3.1	Etapa 1 - Pesquisa com diretores comerciais de rede varejista	3.1.1 - Tipo de pesquisa e método
		3.1.2 - Unidade de análise
		3.1.3 - Coleta de dados
3.2	Etapa 2 - Pesquisa com executivos e consultor de <i>marketplace</i>	3.2.1 - Tipo de pesquisa e método
		3.2.2 - Unidade de análise
		3.2.3 - Coleta de dados
3.3	Resumo de método de pesquisa	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Pesquisa com diretores comerciais de rede varejista

3.1.1 Tipo de pesquisa e método

Esta etapa do trabalho foi realizada no início do estudo, junto a diretores comerciais da rede varejista brasileira Magazine Luiza, e teve como principal objetivo auxiliar na definição do tema do estudo. O Magazine Luiza é o segundo maior varejista de eletroeletrônicos do mercado brasileiro e conta com uma operação de varejo multicanal; possui como canais de venda mais de 940 lojas, e-commerce, venda através de *marketplace* no e-commerce, e em lojas físicas, televendas, aplicativo para smartphones e o *Magazine e Você* - uma plataforma

de venda em que qualquer pessoa pode abrir uma loja online em redes sociais, realizar venda dos produtos do Magazine Luiza e receber comissão sobre essa venda. O Magazine Luiza possui capital aberto no Brasil e seu valor de mercado subiu 510% em 2017, representando a maior valorização do Ibovespa de 2017 (VALOR, 2017).

Esta primeira etapa da pesquisa tem natureza aplicada, abordagem qualitativa e os objetivos são exploratórios. É um estudo de caso único e foi realizada com executivos do Magazine Luiza dada a relevância da empresa no varejo brasileiro.

Esta pesquisa pode ser classificada como aplicada porque seu objetivo é utilizar o conhecimento desenvolvido na pesquisa e aplicá-lo na resolução de um problema específico (NIELSEN, OLIVO e MORILHAS, 2017). A abordagem qualitativa é utilizada quando o objetivo é compreender a perspectiva dos participantes sobre o assunto estudado, aprofundar-se nas suas experiências, pontos de vista e opiniões, e analisar a forma como os participantes percebem subjetivamente o assunto em debate (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013).

Esta pesquisa possui objetivos exploratórios. Pesquisas exploratórias são normalmente utilizadas quando o objeto de estudo é pouco conhecido ou dispõe de poucos estudos sobre o assunto. Portanto, o objetivo principal desse tipo de pesquisa é aprimorar o conhecimento sobre o assunto em estudo ou algum aspecto específico sobre o tema (NIELSEN, OLIVO, MORILHAS, 2017).

3.1.2 Unidade de análise

Foram realizadas entrevistas com três diretores comerciais da rede varejista Magazine Luiza, responsáveis pela área comercial da empresa. Cada executivo entrevistado possui mais de cinco anos de experiência em cargos de diretoria em empresas varejistas no Brasil, acumulam passagem em indústrias e em e-commerce. A escolha dos profissionais foi determinada pela relevância da empresa em análise, pois apresenta grande foco na sua operação de *marketplace*, além de uma operação multicanal entre loja física e e-commerce.

3.1.3 Coleta de dados

No enfoque qualitativo, a coleta de dados de um estudo científico tem como objetivo a obtenção de dados, que, posteriormente, serão transformados em informações sobre pessoas ou grupos de pessoas, suas percepções, pontos de vista e crenças a serem compiladas,

interpretadas e analisadas para responderem as perguntas de pesquisa e geração de conhecimento (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013).

A coleta de dados foi aqui realizada por meio de entrevistas individuais, com questionários semiestruturados e utilizando o roteiro de entrevista apresentado como Apêndice A.

3.2 Pesquisa junto a executivos do varejo com atuação em *marketplace*

3.2.1 Tipo de pesquisa e método

Nesta última etapa de pesquisa do estudo foram realizadas pesquisas junto a executivos do varejo com experiência em *marketplace*. Nesta fase, a pesquisa possui natureza aplicada, abordagem qualitativa e seus objetivos são exploratórios. O estudo possui caráter exploratório, pois pretende ser uma pesquisa pioneira no Brasil sobre *marketplace* para empresas varejistas. Conforme descrito na seção introdutória, foram realizadas pesquisas nas bases EBSCO e Euromonitor, além de pesquisa em importantes periódicos no Brasil, e não foram localizados estudos com foco em *marketplace* no varejo brasileiro.

3.2.2 Unidade de análise

Foram entrevistados executivos com atuação no mercado de *marketplace*, com experiência em diferentes empresas de varejo e consultorias, que ocupam cargos de alta gestão, responsáveis pela definição das estratégias e tomadas de decisão em suas empresas de atuação, além de um consultor especialista em *marketplace*. As entrevistas iniciaram por meio de uma amostra de conveniência do autor e seguiram pelo método “bola de neve”, com indicação de outros executivos pelos entrevistados.

3.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi possível por meio de entrevistas individuais, com questionários semiestruturados e utilizando o roteiro de entrevista conforme Apêndice B.

3.3 Quadro-resumo da metodologia

O Quadro 15 apresenta todas as etapas e tipologia das pesquisas realizadas neste trabalho:

Quadro 15: Etapas e tipologia das pesquisas		
Tipo de pesquisa	Etapa 1	Etapa 2
Natureza da pesquisa	Aplicada	Aplicada
Forma de abordagem	Qualitativa	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Exploratória	Exploratória
Método	Opinião de	Opinião de especialistas
Unidade de análise	3 Diretores comerciais	7 entrevistados, sendo: gerentes, diretor, diretor executivo e consultor de <i>marketplace</i>
Coleta de dados	Entrevista individual	Entrevista individual semiestruturada

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Matriz de amarração do trabalho

O Quadro 16 descreve a matriz de amarração do trabalho, relacionando os objetivos do estudo com o referencial teórico, as hipóteses da pesquisa e as técnicas de análise de dados:

Quadro 16 - Matriz de amarração			
Objetivos da pesquisa	Referencial teórico	Pressupostos de pesquisa a serem validados	Técnicas de análise dos dados
Analisar o impacto do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil, compará-lo com o mercado mundial e elaborar um panorama com tendências do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil para os próximos cinco anos.	Evolução e características do e-commerce no Brasil (Carvalho, 2006; EBIT, 2018).	Início do <i>marketplace</i> no mercado online, crescimento no e-commerce mundial, impacto para empresas varejistas no Brasil e tendências para o futuro.	Análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica
	Definição e tendência do <i>marketplace</i> (Euromonitor, 2018; Internet Retailer, 2017).		Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado
	<i>Marketplace</i> no Brasil e no mundo (Euromonitor, 2018; Internet Retailer, 2017).		
Identificar os desafios e vantagens do <i>marketplace</i> para as empresas varejistas no Brasil.	<i>Marketplace</i> como vantagem competitiva para empresas varejistas (PORTER, 1985; HAMEL & PRAHALAD, 1994).	Vantagens e desafios do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil.	Análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica
			Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado
Analisar o <i>marketplace</i> para empresas varejistas multicanais, sua utilização no e-commerce e lojas físicas.	Varejo multicanal e <i>omnichannel</i> (FOSTER, LEWIS & WHYSALL, 2014).	Utilização do <i>marketplace</i> em lojas físicas, diferencial para empresas varejistas multicanais.	Análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica
			Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar e analisar os dados das duas etapas de pesquisas exploratórias, com abordagem qualitativa, realizadas neste estudo.

4.1 Análise dos resultados da pesquisa exploratória junto a três diretores comerciais da empresa Magazine Luiza (Etapa 1)

Nesta primeira etapa de pesquisa, foram entrevistados três Diretores comerciais da rede varejista Magazine Luiza. A escolha dos entrevistados considerou a experiência profissional de cada executivo; todos ocupam, há mais de cinco anos, cargos de diretoria comercial em empresas varejistas nacionais e multinacionais, com operações no Brasil.

Esta etapa da pesquisa foi realizada no início do trabalho, para auxiliar na definição do tema da dissertação, na busca de um assunto que fosse relevante para estudo no varejo brasileiro.

4.1.1 Assuntos de destaque no varejo brasileiro

Segue abaixo o Quadro 17, com as respostas da primeira pergunta:

Quadro 17 - Respostas da pergunta 1 do roteiro de entrevista da Etapa 1 de pesquisa	
Entrevistado	Atualmente, quais assuntos se destacam no varejo brasileiro?
Entrevistado	<i>Marketplace</i> , pois é um tema recente do varejo no Brasil.
Entrevistado	<i>Marketplace</i> ; está crescendo muito no Brasil e já é muito forte em outros mercados.
Entrevistado	<i>Marketplace</i> ; é o principal tema do varejo no Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a aplicação do roteiro de entrevista, os três entrevistados responderam que o principal assunto de destaque no varejo brasileiro é o *marketplace*. Eles não citaram nenhum outro tema que pudesse ser foco de um estudo acadêmico além do *marketplace*.

4.1.2 Qual o tema mais relevante para estudo sobre varejo?

Segue abaixo Quadro 18 com as respostas da segunda pergunta:

Quadro 18 - Respostas da pergunta 2 do roteiro de entrevista da Etapa 1 de pesquisa	
Entrevistado	Dentre os temas citados, qual o mais importante para estudo sobre varejo? Por quê?
Entrevistado	Conforme dito na primeira pergunta, <i>marketplace</i> .
Entrevistado	<i>Marketplace</i> .
Entrevistado	Conforme resposta anterior, <i>marketplace</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Houve unanimidade nas respostas quanto a esta questão, conforme respondido logo na primeira pergunta do roteiro de entrevista. Todos os entrevistados destacaram o *marketplace* como tema mais relevante para estudo sobre varejo no Brasil. Por que este modelo de negócio já apresenta grande participação no varejo em países como Estados Unidos e China, e ter crescido muito no Brasil nos últimos anos, trata-se de um tema muito atual no varejo mundial e ainda ganhará bastante participação no mercado brasileiro nos próximos anos.

4.1.3 Mais algum assunto importante para estudo de varejo no Brasil?

Segue abaixo Quadro 19 com as respostas da última pergunta da Etapa 1 de pesquisa:

Quadro 19 - Respostas da pergunta 3 do roteiro de entrevista da Etapa 1 de pesquisa	
Entrevistado	Você destaca mais algum assunto importante para estudo de varejo no Brasil?
Entrevistado	Não, <i>marketplace</i> é o foco das empresas varejistas na atualidade.
Entrevistado	Não, <i>marketplace</i> é o tema mais relevante atualmente no varejo.
Entrevistado	Não, é o principal assunto da atualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente houve unanimidade por parte dos entrevistados quando questionados se existe mais algum tema importante para estudo de varejo no Brasil, ao afirmarem que o *marketplace* é o assunto mais relevante no varejo brasileiro, o foco das empresas varejistas na atualidade.

4.2 Análise dos resultados da pesquisa exploratória com executivos e consultor de *marketplace* (Etapa 2)

Nesta segunda etapa de pesquisa, foram entrevistados sete executivos de varejo, com experiências profissionais em *marketplace*, e ocupando cargos de gerente, diretor e diretor executivo em empresas varejistas, além de um consultor especialista na área no Brasil. Esses executivos possuem experiência em diferentes empresas varejistas que atuam com o modelo

de *marketplace* em suas operações. Segue abaixo Quadro 20, com o perfil dos entrevistados na Etapa 2 de pesquisa:

Quadro 20 - Perfil dos entrevistados da Etapa 2 de pesquisa		
Entrevistado	Posição Atual	Empresas da carreira
Entrevistado 1	Gerente de <i>Marketplace</i>	B2W, iFood, Magazine Luiza, Superpedido
Entrevistado 2	Gerente Comercial E-commerce	B2W, Carrefour, Magazine Luiza, Ricardo Eletro
Entrevistado 3	Diretor de <i>Marketplace</i>	Bain & Company, Magazine Luiza, Mercado Livre
Entrevistado 4	Gerente E-commerce	B2W, Mercado Livre, Riachuelo
Entrevistado 5	Gerente Comercial E-commerce	GPA, Magazine Luiza, Walmart, Livraria Saraiva, Pernambucanas, Via Varejo
Entrevistado 6	Consultor de <i>Marketplace</i>	Batera Store, ComSchool, Infoar, E-commerce Brasil, Marketplace Brasil
Entrevistado 7	Diretor Executivo E-commerce	B2W, Carrefour, Magazine Luiza

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Impacto do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil

Segue Quadro 21 contendo as respostas da primeira pergunta:

Quadro 21 - Respostas da pergunta 1 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Qual o impacto do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil?
Entrevistado 1	Aumenta a concentração do mercado em alguns varejistas devido ao crescimento do sortimento ofertado pelo <i>marketplace</i> .
Entrevistado 2	Aumento do sortimento dos varejistas através deste modelo de negócio.
Entrevistado 3	Aumento de tráfego para varejistas, maior concentração nas empresas que oferecem <i>marketplace</i> devido ao aumento de
Entrevistado 4	Aumento exponencial do sortimento ofertado, aumento da rentabilidade, pois não precisa estar com os itens em estoque para vendê-los, aumento de tráfego para os varejistas como consequência do maior sortimento ofertado e maior conveniência para os clientes, que passam a encontrar todos os produtos em um mesmo local.
Entrevistado 5	Para o varejista, aumento do sortimento dos produtos ofertados e redução do custo do estoque; entretanto, a empresa só irá conseguir implementar o <i>marketplace</i> com muito investimento em tecnologia; exige do varejista uma mudança de mindset, com a transformação da rede varejista em um ecossistema, em uma plataforma de negócios.
Entrevistado 6	O modelo de negócio <i>marketplace</i> não é novo; há muitos negócios tradicionais que fazem parte do nosso dia a dia há muito tempo que podem ser considerados <i>marketplaces</i> . O que trouxe uma nova maneira de intermediar negócios foi a tecnologia aliada à internet. Unindo essas duas forças foi possível automatizar e escalar esse modelo de uma forma nunca imaginada, e, dessa maneira, o impacto foi gigantesco. Os grandes varejistas, normalmente mais atentos às inovações e com potencial de investimento, logo apostaram no modelo que já é sucesso de público e de rentabilidade há muitos anos fora do Brasil. <i>Marketplace</i> é uma nova maneira de se fazer varejo; atua como um intermediário e pode atender a toda a cadeia, desde o fabricante até o cliente, e esse é um dos grandes motivos do sucesso: a sua flexibilidade.
Entrevistado 7	O varejo precisa definir qual será a sua estratégia a partir do surgimento do <i>marketplace</i> , se será um seller e passará a vender em <i>marketplaces</i> , como, por exemplo, indústrias como Whirlpool e Electrolux, e varejistas como WebContinental, ou se irão se transformar em plataformas, passando a oferecer a venda através de <i>marketplace</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos entrevistados destaca a oportunidade que este modelo de negócio oferece ao varejo de aumentar o sortimento de produtos para os clientes. Este crescimento pode ser exponencial, além de reduzir o custo para o varejista, pois os produtos ofertados não estarão no estoque dos varejistas, e, sim, dos vendedores (*sellers*) que estarão comercializando por *marketplace*.

Os Entrevistados 1 e 3 destacam também que o mercado ficará concentrado em alguns varejistas, pois, com a ampliação do sortimento de produtos neste modelo de negócio, as grandes redes varejistas terão um expressivo aumento de tráfego em seus e-commerces.

Por fim, os Entrevistados 5 e 7 afirmam que o varejista precisa definir qual a será a sua estratégia neste novo mercado, o que exige uma mudança de *mindset*, pois a empresa precisa definir se irá realizar o investimento necessário para se tornar um ecossistema, uma

plataforma de negócio, e oferecer a venda por *marketplace*, ou se será somente um *seller*, realizando a venda através de *marketplace* em outras plataformas de negócio.

4.2.2 *Marketplace* já é uma realidade no varejo brasileiro?

O Quadro 22 apresenta as respostas da segunda pergunta:

Quadro 22 - Respostas da pergunta 2 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	<i>Marketplace</i> já é uma realidade no varejo brasileiro? Por quê?
Entrevistado 1	Sim, começou no Brasil em 1999 com o Mercado Livre, porém passou a crescer muito a partir de 2013, com adesão das grandes redes varejistas. Não será algo passageiro como a onda ocorrida em sites de compras coletivas.
Entrevistado 2	Sim e vem evoluindo muito nos últimos cinco anos.
Entrevistado 3	Sim, cresceu muito nos últimos 6 anos com adesão de grandes varejistas; atualmente vemos varejistas pequenos e médios vendendo através deste modelo. Nos EUA, 30% das vendas online são por <i>marketplace</i> e, na China, 90%.
Entrevistado 4	Sim, os grandes varejistas no Brasil já oferecem a venda através desta plataforma. Atualmente pequenos e médios varejistas estão oferecendo a venda através deste modelo de negócios.
Entrevistado 5	Sim, porém irá ganhar uma proporção muito maior nos próximos anos, com a transformação do varejista em ecossistemas, plataformas de negócio, como, por exemplo, as chinesas JD e Tcent.
Entrevistado 6	É uma realidade para poucos e o sonho de muitos. <i>Marketplace</i> é complexo e caro. Há muitas iniciativas no Brasil, mas muitos ainda em fase de entender o que é e como funciona um <i>marketplace</i> , normalmente baseando-se no grandes varejistas que comandam o mercado.
Entrevistado 7	Sim, entretanto o e-commerce no Brasil ainda é muito novo, assim como <i>marketplace</i> ; são cerca de 20.000 sellers de <i>marketplace</i> , porém temos no Brasil 1.000.000 de CNPJs de e-commerce no país. Ainda irá crescer muito no país.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados afirmaram que o *marketplace* já é realidade no Brasil. O Entrevistado 4 afirma que pequenos e médios varejistas passarão a oferecer a venda através desta plataforma. O Entrevistado 5 afirma que este modelo de negócio irá transformar ainda mais o mercado, com a mudança dos varejistas para ecossistemas, plataformas de negócio, como aconteceu na China. Já o Entrevistado 7 reforça que o e-commerce e este modelo de negócio ainda são muito novos no Brasil - existem cerca de 20.000 *sellers* vendendo em *marketplace* -. Há, entretanto, aproximadamente 1.000.000 de CNPJs de e-commerce, o que significa que existe ainda um potencial muito grande de crescimento para este modelo de negócio.

4.2.3 Vantagens do *marketplace* para os varejistas

Segue Quadro 23 com as respostas da terceira pergunta:

Quadro 23 - Respostas da pergunta 3 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Quais as vantagens do <i>marketplace</i> para os varejistas?
Entrevistado 1	Crescimento exponencial, através do aumento ilimitado do sortimento ofertado, menor ruptura de produtos, maior rentabilidade, pois não precisa arcar com o custo do estoque, ganho de escala com o aumento do sortimento.
Entrevistado 2	Aumento do sortimento, melhora da rentabilidade, pois não terá os custos dos estoques dos produtos, reduzindo o custo operacional. Mais uma opção para definição da estratégia do negócio; por exemplo, optar por vender somente por <i>marketplace</i> categorias com baixa rentabilidade, além do aumento da recorrência de compra com maior sortimento.
Entrevistado 3	Crescimento exponencial, aumento de sortimento, eliminar os custos de estoques e melhorar a rentabilidade, além de atingir novos mercados através da oferta de categorias de produtos novos, passando a atuar em nichos de mercado.
Entrevistado 5	Aumento do sortimento ofertado, redução do custo de estoque e aumento do tráfego de clientes.
Entrevistado 5	Aumento exponencial do sortimento ofertado sem investimento financeiro em estoque, maior presença da marca do varejista no mercado; devido ao aumento do sortimento ofertado, o varejista ganha relevância junto ao seu cliente.
Entrevistado 6	Não ter necessidade de comprar e estocar produtos, ou seja, elimina o CMV (custo da mercadoria vendida) dos seus custos, que normalmente é um custo extremamente pesado para um varejo, porém outros custos devem ser considerados. Outra vantagem é a capacidade de ampliar facilmente o mix de produtos listados na sua plataforma, bastando para isso captar
Entrevistado 7	Aumento do sortimento ofertado sem o aumento do custo de estoque, oferta de novas categorias de produtos e serviços, redução do custo logístico e redução do custo da cadeia entre produto-cliente, por exemplo: empresa de São Paulo possui um cliente no Acre; o produto não precisa sair de São Paulo para ser enviado para o Acre, se o varejista tiver na sua base um <i>seller</i> do Acre que venda o produto, ele sairá diretamente do Acre para o cliente, reduzindo o custo logístico da cadeia, gerando maior rentabilidade para o varejista e melhora do nível de serviço para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados destacaram como vantagem o aumento exponencial do sortimento ofertado sem a necessidade de aumento de custo de estoque, pois os produtos ficam no estoque do *seller* e não do varejista. Através deste aumento do sortimento, o varejista passa a atingir novos públicos e novos mercados, como destacado pelo Entrevistado 3.

O Entrevistado 7 destaca a redução de despesa que este modelo traz para a cadeia logística do produto até a entrega para o cliente. Por exemplo: uma empresa de São Paulo possui um cliente no Acre. O produto não precisa sair de São Paulo e ser enviado para o Acre; se o varejista tiver em sua base um *seller* no Acre que venda o produto, este sairá diretamente do Acre para o cliente, reduzindo o custo logístico da cadeia, gerando mais rentabilidade para o varejista e melhora no padrão de serviço oferecido para o cliente.

4.2.4 Desafios do *marketplace* para empresas varejistas

Segue Quadro 24 contendo as respostas da quarta pergunta:

Quadro 24 - Respostas da pergunta 4 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Quais os desafios do <i>marketplace</i> para empresas varejistas?
Entrevistado 1	O varejista terá que gerenciar um ambiente em que, para o cliente, quanto maior a oferta de produtos, melhor, porém, para os <i>sellers</i> , quanto mais vendedores na plataforma, maior a concorrência. Outro desafio é garantir o nível de serviço dos <i>sellers</i> , considerando que muitos não possuem um alto nível de profissionalização, não possuem grandes estruturas e oferecem um baixo padrão de serviço para o cliente, como, por exemplo, atraso na entrega da mercadoria, não possuir telefone para tirar dúvidas ou para reclamações. O varejista precisará de um alto investimento em tecnologia para criar processos de controle e ajudar no desenvolvimento do <i>seller</i> , para que ele ofereça um padrão de serviço melhor para o cliente. Outro desafio é barrar a venda de produtos ilícitos e falsificados nesta plataforma; para conter a venda destes produtos, o investimento em tecnologia e processos serão a solução.
Entrevistado 2	O <i>marketplace</i> puro não tem o "acelerador", não consegue velocidade para alterar uma estratégia e implementar as mudanças. Por exemplo: em um momento em que precisa recuperar a venda, demora para tomar a decisão e executar, pois precisa alinhar com o <i>seller</i> . Além disso, por estar longe da indústria, pode demorar para ofertar um lançamento. Para redes que vendem estoque próprio e produtos de <i>marketplace</i> , o importante é definir a melhor estratégia por linha de produto, focando nas categorias mais rentáveis, que entregam melhor resultado e deixando para o <i>marketplace</i> categorias menos rentáveis.
Entrevistado 3	Assim como um shopping center precisa de clientes, o <i>marketplace</i> precisa de tráfego em sua plataforma para ser atrativo para os <i>sellers</i> e gerar venda. Primeiro precisa gerar tráfego em sua plataforma para, somente depois, aumentar o número de <i>sellers</i> ofertando seus produtos. O <i>marketplace</i> não pode oferecer uma grande variedade de produtos se não tiver tráfego; se faltar demanda, não será atrativo para os vendedores. O grande desafio do <i>marketplace</i> é buscar o equilíbrio entre oferta e demanda de produtos.

Entrevistado 4	O cliente ainda não sabe que está comprando de um outro CNPJ; ele acredita estar comprando o produto direto do site que está acessando. O <i>marketplace</i> que conseguir oferecer melhor padrão de serviço de entrega, utilizando a sua malha logística de abastecimento de loja, seus centros de distribuição, questões fiscais e tributárias, irá sair na frente e deverá liderar este mercado no Brasil.
Entrevistado 5	Os varejistas que optarem por se transformarem em grandes plataformas que ofertam <i>marketplace</i> precisam estar dispostos a fazer grandes investimentos em tecnologia e processos de controle, que demandam grandes recursos financeiros. Entretanto, estes investimentos são necessários para garantir a competitividade e a transformação do varejista em plataforma de negócios.
Entrevistado 6	A estruturação tecnológica e humana, definição das regras de negócio, que são de extrema importância para um <i>marketplace</i> , pois são elas que vão ditar as regras e definir processos dos parceiros e do time interno responsável pela operação, além dos KPIs e metas que devem ser dedinidos de forma inteligente, considerando os objetivos do <i>marketplace</i> .
Entrevistado 7	Desafios tecnológicos, em diversos aspectos, como, por exemplo, de como integrar todos os <i>sellers</i> na sua base e melhorar os processos internos de controle dos <i>sellers</i> , para excluir ou reciclar os <i>sellers</i> que estiverem ofertando um padrão baixo de serviço, pois, se tiverem vendedores com baixo padrão de serviço, é a imagem do varejista que estará sendo impactada; automação de processos, como cadastro de produtos, fichas técnicas e algoritmos de busca no site. Ter a clareza de que o cliente deve estar sempre à frente, independentemente do canal de venda e de qual produto o cliente estiver comprando (negociação do varejista ou <i>marketplace</i>).

Fonte: Elaborado pelo autor.

“O varejista terá que gerenciar um ambiente em que, para o cliente, quanto maior a oferta de produtos melhor, porém, para os *sellers*, quanto mais vendedores na plataforma, maior a concorrência” (Entrevistado 1). “Assim como um shopping center precisa de clientes, o *marketplace* precisa de tráfego em sua plataforma para ser atrativo para os *sellers* e gerar venda. Primeiro precisa gerar tráfego para depois aumentar o número de *sellers* ofertando seus produtos. O *marketplace* não pode oferecer uma grande variedade de produtos se não tiver tráfego; se faltar demanda, não será atrativo para os *sellers*. O grande desafio do *marketplace* é buscar o equilíbrio entre oferta e demanda de produtos” (entrevistado 3).

Os Entrevistados 1 e 3 destacam o desafio do *marketplace* em oferecer um ambiente de equilíbrio entre oferta e demanda, além de torná-lo atrativo para clientes e para vendedores que irão ofertar os seus produtos e serviços.

Os Entrevistados 1, 4, 5, 6 e 7 destacam a necessidade de grande investimento em tecnologia para suportar a integração de todos os *sellers* na plataforma da empresa, melhoria de processos e controles internos, tendo em vista aumentar o padrão de serviço ofertado da

venda através de *marketplace* para o cliente. “Outro desafio é garantir o padrão de serviço dos *sellers*, pois muitos não possuem um alto padrão de profissionalização, nem tampouco grandes estruturas, e oferecem um nível baixo de serviço para o cliente, como o atraso na entrega da mercadoria, não possuir telefone para tirar dúvidas ou fazer reclamações” (Entrevistado 1). “Melhorar os processos internos de controle dos *sellers* para excluir ou reciclar aqueles que estiverem ofertando um baixo padrão de serviço, pois é a imagem do varejista que sofre o impacto” (Entrevistado 7).

Com investimento em tecnologia, processos e controles, o varejista consegue coibir com mais facilidade a venda de produtos ilícitos e/ou falsificados, conforme destacado pelo Entrevistado 1.

“O *marketplace* puro não tem o ‘acelerador’; não consegue velocidade para alterar uma estratégia e implementar mudanças. Exemplo: em um momento em que necessita recuperar as vendas, o player demora para tomar a decisão e executar as ações, pois precisa se alinhar com o *seller*. Além disso, está longe da indústria e, por isso, pode demorar para ofertar um lançamento” (Entrevistado 2). Este destaca ainda a perda de agilidade na tomada de decisão quando houver a necessidade de resultado de curto prazo, pois os produtos não estão no estoque do varejista. O player precisa sempre alinhar a operação com os *sellers*. Ele destaca também o distanciamento com a indústria, pois o varejo deixará de negociar diretamente com o fornecedor. O *seller* é quem exercerá este papel. Será o responsável pela estratégia comercial, como, por exemplo, um lançamento de produto - não será mais o varejista o responsável pela definição da estratégia.

4.2.5 Riscos do *marketplace* para empresas varejistas

Segue abaixo Quadro 25 com as respostas da quinta pergunta:

Quadro 25 - Respostas da pergunta 5 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Quais os riscos do <i>marketplace</i> para empresas varejistas?
Entrevistado 1	Ter a sua imagem arranhada por um baixo nível de serviço oferecido por um <i>seller</i> que vende em sua plataforma.
Entrevistado 2	Entregar um baixo nível de serviço para o cliente, pois o consumidor está comprando o produto no varejista; se o cliente tiver algum problema durante a venda, ele irá atribuir o baixo nível de serviço ao varejista. Para minimizar este risco, o varejista precisa criar mecanismos para aumentar o controle e a fiscalização sobre os processos dos <i>sellers</i> que vendem no seu <i>marketplace</i> .
Entrevistado 3	Perda de controle da operação. Com o crescimento no número de <i>sellers</i> vendendo na plataforma, aumenta o risco de o vendedor oferecer um baixo nível de serviço para o cliente e a responsabilidade será atribuída ao varejista. Cabe ao <i>marketplace</i> mitigar os riscos envolvidos, criar mecanismos de proteção e acompanhar o nível de serviços ofertados pelos <i>sellers</i> .
Entrevistado 4	Existe um grande risco para a imagem do varejista, pois se o <i>seller</i> não entregar o produto no prazo, ou cancelar a venda é a imagem do varejista que será impactada, pois, para o cliente, ainda não está claro que o produto está sendo vendido por outra empresa.
Entrevistado 5	Venda de produtos falsificados ou sem origem declarada por <i>sellers</i> na plataforma, perda de credibilidade e confiança no varejista. Caso o varejista passe a focar mais na venda através de <i>marketplace</i> (3P) e diminuir a operação da venda de produtos direto (1P), ele irá diminuir a sua estrutura e relevância junto aos fornecedores, podendo perder a sua competitividade e poder de barganha. Outro risco é a empresa perder o seu "DNA" e focar somente na venda do produto 3P; por exemplo, o Magazine Luiza é reconhecido no mercado como um grande vendedor de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis; no futuro, se não continuar a focar nestas categorias, poderá deixar de ser reconhecido como uma grande vendedora desses gêneros.
Entrevistado 6	O risco está mais em um entendimento errado de que o <i>marketplace</i> é simples, barato e lucrativo da noite para o dia. Havendo entendimento de que um <i>marketplace</i> deve ser pensado muito de maneira conceitual, pois atende no mínimo dois grupos de usuários, que têm necessidades e objetivos distintos, porém complementares, e olhando para os números do negócio durante a fase de planejamento, os riscos começam a ser entendidos e, consequentemente, trabalhados de maneira a eliminá-los.
Entrevistado 7	Existe um grande risco para a imagem do varejista, pois se o <i>seller</i> não oferecer um bom nível de serviço, como não entregar o produto no prazo ou cancelar a venda, é a imagem do varejista que será impactada. Existem também riscos legais com a venda de produtos ilícitos pelos <i>sellers</i> na plataforma de <i>marketplace</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 7 destacam como risco ao varejista ter a sua imagem arranhada junto aos clientes em consequência de um baixo padrão de serviço oferecido pelo *seller*, como, por exemplo, atraso na entrega do produto ou cancelamento de venda, além de riscos legais decorrentes da venda de produtos ilícitos por *marketplace*.

“Caso o varejista passe a focar mais na venda através de *marketplace* (3P) e diminua a operação da venda de produtos direta (1P), ele irá diminuir a sua estrutura e relevância junto aos fornecedores, podendo perder competitividade e poder de barganha com eles. Outro risco é a empresa perder o seu “DNA” e focar somente na venda do produto 3P. Por exemplo: o Magazine Luiza, reconhecido no mercado como um grande vendedor de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis, se não continuar a focar nestas categorias, poderá deixar de ser reconhecida como grande vendedora nesses segmentos” (Entrevistado 5). Conforme destaca este Entrevistado, existe risco de o varejista perder a sua identificação no mercado com o crescimento nas vendas de novas categorias por meio de *marketplace* e perda do poder de barganha junto aos fornecedores, com redução da venda ocasionada pela negociação direta com a indústria.

O Entrevistado 6 destaca o risco de os varejistas avaliarem o *marketplace* como algo simples, barato e lucrativo no curto prazo. Este modelo de negócio oferece a ele um crescimento exponencial da oferta de produtos, redução do custo logístico, conforme já destacado neste estudo, entretanto exige um grande investimento da sua parte em tecnologia e em processos para suportar esse crescimento e transformar a empresa em uma plataforma de negócio.

4.2.6 Tendências do *marketplace* para os próximos cinco anos

Segue abaixo Quadro 26 com as respostas da sexta pergunta:

Quadro 26 - Respostas da pergunta 6 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Quais as tendências do <i>marketplace</i> para os próximos cinco anos?
Entrevistado 1	Oferecer mais serviços através desta plataforma, como, por exemplo, a venda de serviços para os <i>sellers</i> , como antecipação de recebíveis e meios de pagamento, serviços logísticos, informação, publicidade e marketing, serviço de consultoria e financiamento.
Entrevistado 2	Aumento da rentabilidade da operação e aumento exponencial do sortimento ofertado pela rede varejista.
Entrevistado 3	Oferecer também a venda de serviços através deste modelo de negócio, para clientes e <i>sellers</i> . Para <i>sellers</i> , a venda de espaços e publicidade, serviços logísticos, serviços financeiros, de forma que fiquem focados em conseguir oportunidades com a indústria para revender no <i>marketplace</i> . Para clientes, serviços como garantia estendida dos produtos, entrega rápida e outros serviços para melhorar o nível de serviço, fidelizar e aumentar a recorrência de compra.
Entrevistado 4	Mais empresas irão vender através de <i>marketplace</i> , como pequenos e médios varejos. Em até três anos, os grandes varejistas não terão mais crescimentos exponenciais, como ocorrido no início da oferta através deste modelo de negócio. O varejista que oferecer o melhor nível de serviço para o cliente irá diferenciar-se no mercado. Outra tendência é a oferta de outros serviços para os <i>sellers</i> , para facilitar a operação para os <i>sellers</i> e aumentar a receita para os varejistas.
Entrevistado 5	O número de <i>sellers</i> que irão vender através de <i>marketplace</i> deve aumentar; os varejistas farão grandes investimentos em tecnologia para melhorar a experiência de compra para o cliente, como, por exemplo, busca no site, sugestão de compra e listas de produto. Terão ganhos logísticos, como a utilização da malha logística do varejista para entrega de produtos de <i>marketplace</i> .
Entrevistado 6	Atribuição de novos serviços para atender às necessidades dos grupos de usuários que o <i>marketplace</i> atende. Serviços esses que podem ser diversos, inclusive oferecer tecnologia, em que o <i>seller</i> possa fazer toda gestão do seu negócio diretamente na plataforma. Também está nítido o surgimento de <i>marketplaces</i> de nicho, são só de varejo, mas também de serviços, que irão atender diversos setores de todas as cadeias produtivas.
Entrevistado 7	Crescimento e formalização de <i>sellers</i> que não estavam no mercado online e oferta de serviços dos <i>marketplaces</i> para <i>sellers</i> , como, por exemplo, serviços logísticos e financeiros. Início da venda <i>cross-border</i> , com <i>sellers</i> internacionais à base de vendedores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Entrevistados 1, 3, 6 e 7 destacam o crescimento da oferta de serviços dos *marketplaces* para os *sellers*, como, por exemplo, antecipação de recebíveis, financiamento, serviços logísticos, publicidade, marketing e serviços de gerenciamento do negócio na própria plataforma de *marketplace*. Estes serviços serão novas fontes de receita para o varejista, além de melhorarem o padrão de serviço para o cliente. Para o *seller* também será atrativo, pois ele ficará focado em buscar oportunidades junto aos fornecedores para venda nestas plataformas.

O Entrevistado 2 destaca o aumento da rentabilidade da operação com o crescimento exponencial do sortimento ofertado sem a necessidade de o varejista manter os produtos em estoque próprio.

“Mais empresas irão vender através de *marketplace*, como pequenos e médios varejos. Em até três anos, os grandes varejistas não terão mais crescimentos exponenciais, como ocorrido no início da oferta deste modelo de negócio. O varejista que oferecer o melhor padrão de serviço para o cliente irá se diferenciar no mercado” (Entrevistado 4). Este mesmo entrevistado destaca que esse modelo de negócio irá se estabilizar no curto prazo, não sendo mais um diferencial a oferta por meio deste modelo. A diferenciação irá ocorrer para as empresas que oferecerem um melhor padrão de serviços para seus clientes.

O Entrevistado 5 também reforça que as empresas irão focar em melhorar a experiência de compra do cliente, o que irá exigir grande investimento em tecnologia pelos varejistas. Já o Entrevistado 7 relata que haverá grande crescimento na quantidade de sellers que não atuavam no mercado online e que enxergam no *marketplace* uma oportunidade de venda no e-commerce.

O entrevistado 7 destaca outra tendência para operações que já estejam mais consolidadas: o início da venda *cross-border*, com *sellers* de outros países, como, por exemplo, China e Estados Unidos, realizando venda de fora do país através do *marketplace*.

4.2.7 Mudança de portfólio/sortimento que o *marketplace* oferece para o negócio

Segue abaixo Quadro 27 com as respostas da sétima pergunta.

Quadro 27 - Respostas da pergunta 7 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Qual a mudança de portfólio/sortimento que o <i>marketplace</i> oferece para o negócio?
Entrevistado 1	Crescimento exponencial do sortimento de produtos, saindo de milhares para milhões de produtos ofertados.
Entrevistado 2	Crescimento do sortimento de produtos de maneira muito rápida, exponencial.
Entrevistado 3	Crescimento exponencial do sortimento de produtos ofertados. Ex.: a Amazon oferta 350 milhões de skus no sortimento e, destes, 5 milhões são de <i>marketplaces</i> com operação de fulfillment pela Amazon; representam cerca de 33% do seu faturamento; 344 milhões de skus são de <i>marketplace</i> , que representam, aproximadamente, 22% do seu faturamento. Somente cerca de 1 milhão de skus são de estoque próprio, que representam cerca de 45% do faturamento da empresa. Se não fosse o <i>marketplace</i> , teria que dispor de sortimento de 345 milhões de skus.
Entrevistado 4	Crescimento exponencial, podendo atuar em diversos segmentos que não eram foco da empresa, como, por exemplo, instrumentos musicais, artesanato, "do alfinete ao foguete".
Entrevistado 5	Infinito, o <i>marketplace</i> só precisa possuir uma boa estrutura para plugar novos sellers à sua base; não precisa conhecer a categoria de produto.
Entrevistado 6	A mudança está no aumento, na ampliação de um mix limitado pela capacidade de investimento do varejista, para um mix complementar.
Entrevistado 7	Oferece a possibilidade de crescimento exponencial; o limite é a o que a estrutura do varejista comporta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados responderam que o *marketplace* oferece oportunidade ao varejista de ampliar exponencialmente o sortimento de produtos, conforme citado pelo Entrevistado 1, “saindo de milhares de produtos ofertados para milhões”.

O Entrevistado 3 cita o exemplo da Amazon - 99% do sortimento ofertado pela empresa são *marketplace* e representam, aproximadamente, 55% do seu faturamento. Se não

fosse a atividade do *marketplace*, a empresa precisaria ter em estoque 345 milhões de produtos para alcançar o seu faturamento.

Os Entrevistados 5, 6 e 7 destacam que o limite do sortimento que será ofertado pelo varejista depende de seu padrão de investimento em tecnologia e infraestrutura, para conectar *sellers* à sua plataforma de negócio. Quanto maior a plataforma, maior será a possibilidade de conectar novos *sellers* e de aumentar a oferta de produtos, como destacado pelo Entrevistado 4, “do alfinete ao foguete”.

4.2.8 Uma reengenharia de processos e tecnologia

Segue abaixo Quadro 28 com as respostas da oitava pergunta:

Quadro 28 - Respostas da pergunta 8 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	A sua implementação exige uma reengenharia de processos e tecnologia?
Entrevistado 1	Sim, entretanto as grandes redes varejistas no Brasil precisam investir na sua estrutura, pois implementaram o <i>marketplace</i> sem realizar o investimento necessário em TI. O Mercado Livre, que atua com este modelo de negócio desde 1999, desenvolveu um novo sistema em 2014 para que suportasse o crescimento exponencial de sua operação.
Entrevistado 2	Sim, exige um grande investimento em tecnologia, processos e logística para suportar o crescimento exponencial de itens ofertados no <i>marketplace</i> . Como exemplo podemos citar: cadastro de produtos, exposição, busca e recomendação no site e meios de pagamento. Exige também grande capacitação da sua mão de obra, conseguir atrair, reter e desenvolver pessoas para estes novos desafios.
Entrevistado 3	Sim, exige um grande investimento em desenvolvimento de tecnologia e processos para garantir um bom nível de serviço para o cliente. Exemplo: na busca do produto no site, monitoramento de <i>sellers</i> , para acompanhar os que não oferecem um bom nível de serviço ao cliente, ajudar na melhora do padrão de serviço ou excluí-lo da base de <i>sellers</i> .
Entrevistado 4	Sim, exige. É um grande desafio e exige muito investimento em tecnologia. Além disso, poucos varejistas no Brasil apresentam integração na operação de lojas físicas e site. As operações multicanais precisam fazer esta integração e se prepararem para o crescimento exponencial que o <i>marketplace</i> exige.
Entrevistado 5	Sim, é o principal desafio para crescimento de um <i>marketplace</i> . A operação não pode ter processos manuais; eles precisam ser escaláveis, como, por exemplo, cadastro de 100.000 produtos passa para 100.000.000 produtos; o sistema precisa estar preparado para este crescimento.
Entrevistado 6	Totalmente. Há outros stakeholders que devem ser considerados. Cada grupo de usuários do <i>marketplace</i> possui suas necessidades e o <i>marketplace</i> deve ter uma plataforma tecnológica que automatize, facilite e dê velocidade ao atender tais necessidades.
Entrevistado 7	Sim, exige uma transformação total. De sistema, processos e cultura. Sistemas e processos, para suportar o crescimento exponencial, e cultura para mudar o mindset da empresa para clientes, e não mais canais de venda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sim, todos os entrevistados afirmaram que a implementação do *marketplace* exige alto investimento em tecnologia e na reengenharia de processos para suportar o crescimento que este modelo de negócio oferece ao varejo. O Entrevistado 1 cita o exemplo do Mercado Livre, maior *marketplace* da América Latina, que atua neste campo desde 1999 e que, em 2014, desenvolveu um novo sistema, totalmente inovador para suportar a exponencialidade de sua operação. O Entrevistado 5 destaca que as melhorias em processos precisam ocorrer para que estes suportem um crescimento em grande escala, como, por exemplo, a empresa deve estar preparada para realizar o cadastro de 100.000 ou 100.000.000 de novos produtos.

O Entrevistado 7 destaca que esta modalidade de negócio exige uma transformação total no modo de atuar do varejista. Além do incremento em tecnologia, sistemas e processos,

a empresa precisa mudar seu mindset, em que seu foco passa a ser o cliente e não mais os canais de venda.

4.2.9 O *marketplace* oferece uma reinvenção de setores/estratégia?

Segue abaixo Quadro 29 com as respostas da nona pergunta:

Quadro 29 - Respostas da pergunta 9 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	O <i>marketplace</i> oferece uma reinvenção de setores/estratégias?
Entrevistado 1	Oferece uma nova opção de estratégia ao modelo tradicional de compra e venda, como, por exemplo, venda de qualquer serviço (conforme citado na resposta da pergunta 6) para os sellers e clientes.
Entrevistado 2	Oferece mais uma opção para o varejista, mais uma maneira de venda de produtos e serviços.
Entrevistado 3	O <i>marketplace</i> oferece a possibilidade de quebrar a cadeia tradicional de compra e venda. No modelo tradicional, a indústria produz, vende para um distribuidor ou varejista, que repassa ao cliente. O <i>marketplace</i> é uma plataforma que possibilita que fabricante, varejista e distribuidor ofereçam, no mesmo ambiente, produtos para os clientes.
Entrevistado 4	Agora não mais; é uma necessidade para o varejista se manter competitivo no mercado.
Entrevistado 5	Sim, pois o varejista passa a oferecer produtos e serviços que não eram oferecidos diretamente por estoque próprio (1P).
Entrevistado 6	Totalmente. Há uma brusca mudança de conceito, pois um <i>marketplace</i> é baseado em alta tecnologia, e esta deve atender no mínimo dois clientes distintos, que normalmente são os sellers e o cliente/usuário final.
Entrevistado 7	Sim, é a adoção de uma nova estratégia; iniciou nos EUA, porém hoje o país que está mais à frente em <i>marketplace</i> é a China.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sim, os Entrevistados 1, 2, 3, 5, 6 e 7 afirmaram que o *marketplace* oferece uma nova opção de estratégia de negócio ao varejista, antes restrito somente ao modelo tradicional de compra e venda. “O *marketplace* é uma plataforma que possibilita que fabricante, varejista e distribuidor ofereçam, no mesmo ambiente, produtos para os clientes” (Entrevistado 3).

O Entrevistado 4 respondeu que é uma necessidade para o varejista se manter competitivo no mercado. Já o Entrevistado 7 citou que este modelo de negócio começou nos Estados Unidos, mas que, atualmente, é a China quem está à frente no desenvolvimento do mercado de *marketplace*.

4.2.10 Canais de venda em que os clientes são impactados hoje e serão nos próximos 5 anos

Segue abaixo Quadro 30 com as respostas da décima pergunta:

Quadro 30 - Respostas da pergunta 10 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Em quais canais de venda estes clientes são impactados hoje e serão nos próximos 5 anos?
Entrevistado 1	Atualmente são impactados principalmente nos canais de venda online, site, mídias sociais; nos últimos 2 anos os varejistas começaram a oferecer também a venda por meio de lojas físicas e, daqui a cinco anos, estará disponível em todos os canais de venda do varejista. Quem irá escolher como comprar será o cliente.
Entrevistado 2	Atualmente em todos os canais online disponíveis do varejista, com crescimento para os próximos anos também em lojas físicas, para redes varejistas que possuem operações multicanais.
Entrevistado 3	O foco passa a ser no cliente, e não no canal. O varejo está se reinventando, integrando todos os canais de venda da sua operação, online e offline, para deixar o cliente escolher como e onde comprar; esta mudança já está acontecendo e será uma realidade no Brasil nos próximos anos.
Entrevistado 4	Por todos os canais já existentes e por todos os canais possíveis, com grande crescimento via celular e aplicativos.
Entrevistado 5	Em todos os canais já existentes e nos novos que irão surgir.
Entrevistado 6	Em todos os canais que já são impactados atualmente.
Entrevistado 7	Em todos os canais de venda do varejista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Entrevistados 1, 2 e 3 destacam que os clientes são impactados em especial pelos canais de venda online. Atualmente, redes varejistas multicanais já começam a oferecer a venda por *marketplace* em lojas físicas, porém ainda de maneira restrita. Nos próximos cinco anos deverá aumentar a oferta através deste modelo de negócio em lojas físicas em empresas que possuem operações multicanais.

“O foco passa a ser no cliente e não no canal. O varejo está se reinventando, integrando todos os canais de venda da sua operação, online e offline, para deixar o cliente escolher como e onde comprar. Esta mudança já está acontecendo e será uma realidade no Brasil nos próximos anos” (Entrevistado 3).

4.2.11 Marketplace como diferencial competitivo para redes varejistas

Segue abaixo Quadro 31 com as respostas da décima primeira pergunta:

Quadro 31 - Respostas da pergunta 11 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	O marketplace é um diferencial competitivo para redes varejistas? Por quê?
Entrevistado 1	Sim, este modelo de negócio cria um novo ecossistema no varejo com três pilares: <i>e-commerce/venda</i> - com maior oferta de produtos e serviços aos clientes e sellers; <i>financeira</i> - meios de pagamento, financiamento e antecipação de recebíveis para sellers; <i>logística</i> - reduzindo o prazo de entrega, oferecendo serviços de entrega e armazenagem aos sellers, melhorando o nível de serviço para o cliente. O foco deste novo ecossistema é sempre o cliente, no sentido de oferecer a ele a melhor experiência de compra.
Entrevistado 2	Sim, pois possibilita a oferta de uma variedade muito grande de produtos e serviços, com crescimento exponencial da sua oferta.
Entrevistado 3	Sim, pois ele oferece ao cliente a oportunidade de encontrar uma grande oferta de produtos e serviços em um mesmo local. Para o varejista, atualmente é um diferencial, considerando que oferece a oportunidade de oferta de um número muito grande de produtos e serviços, e, no futuro, o varejista que conseguir oferecer um melhor nível de serviço para seus clientes na venda de produtos de <i>marketplace</i> terá uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes.
Entrevistado 4	Atualmente não mais, pois os grandes varejistas já trabalham com este modelo. O varejista precisa oferecer o <i>marketplace</i> para concorrer em condição de igualdade no mercado. O diferencial está no nível de serviço oferecido na venda de <i>marketplace</i> .
Entrevistado 5	Sim, o <i>marketplace</i> oferece para o varejo muita informação sobre novas categorias e produtos. O varejista pode começar a vender diretamente produtos que tenham uma boa performance no <i>marketplace</i> , traz novos clientes para a sua base e mais informações sobre hábitos de compra. Além disso, ajuda o varejista a buscar um crescimento de venda com melhor rentabilidade, o que ele não alcançaria nesse ritmo de crescimento tão acelerado, mas somente com a venda direta de produtos negociados com os fornecedores.
Entrevistado 6	É, no momento em que amplia o sortimento e muda o foco para a tecnologia, o varejista está direcionado para a transformação digital, essa que já nem é mais uma tendência, mas uma realidade obrigatória para aquelas empresas que têm grandes e duradouros objetivos.
Entrevistado 7	Sim, entretanto o varejista deve definir qual estratégia seguir: se ele será uma plataforma ou um seller. Plataformas serão poucas no mercado, pois exigem altos investimentos e grande escala. Por exemplo, para um concorrente desbancar o Facebook não é impossível, mas exige um grande investimento, pois o Facebook possui hoje mais de 2 bilhões de usuários e, para concorrer diretamente com ele, precisa ganhar muita escala. O varejista pode optar por virar um seller e obter uma nova fonte de receita por meio da venda de produtos e serviços em plataformas de <i>marketplace</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Entrevistados 1, 2, 3, 5, 6 e 7 afirmam que sim, que o *marketplace* é um diferencial competitivo, pois oferece ao varejista a oportunidade de ofertar multiplicidade de produtos e serviços. Com isso, a empresa ganha relevância junto a seu cliente, que irá sempre recorrer a ela quando precisar comprar algo, devido à grande variedade de produtos ofertados. Com este aumento de sortimento, o varejista irá captar novos clientes e terá uma base maior de

informações sobre novos consumidores e hábitos de compra, a qual poderá utilizar para fazer ofertas direcionadas, de acordo com o perfil de compra destes novos clientes.

“Esta modalidade de negócio cria um novo ecossistema no varejo com três pilares: e-commerce/venda - com maior oferta de produtos e serviços a clientes e *sellers*; financeira - meios de pagamento, financiamento e antecipação de recebíveis para *sellers*; logística - reduzindo o prazo de entrega, oferecendo serviços de entrega e armazenagem a *sellers*, melhorando o padrão de serviço para o cliente. O enfoque deste novo ecossistema é sempre o cliente, no sentido de oferecer a melhor experiência de compra” (Entrevistado 1).

O Entrevistado 4, por sua vez, afirma que este modelo não é mais um diferencial e que a venda por meio deste modelo já é um pré-requisito para um grande varejista concorrer atualmente no mercado online. Como todas as grandes redes de varejo já oferecem a venda via *marketplace*, o diferencial será no padrão de serviço oferecido para o cliente, como, por exemplo, redução no prazo de entrega.

Já o Entrevistado 7 destaca que o varejista precisa ter clareza de qual é a sua estratégia - tornar-se uma plataforma ou um vendedor neste novo modelo de negócio. “Plataformas serão poucas no mercado, pois exigem altos investimentos e grande escala; exemplo: um concorrente desbancar o Facebook não é impossível, mas exige um grande investimento, pois possui hoje mais de 2 bilhões de usuários e, para concorrer diretamente com ele, precisa ganhar muita escala. O varejista pode optar por virar um *seller* e obter uma nova fonte de receita através da venda de produtos e serviços em plataformas de *marketplace*” (Entrevistado 7).

4.2.12 Papel da multicanalidade em redes varejistas no *marketplace*

Segue Quadro 32 com as respostas da décima segunda pergunta:

Quadro 32 - Respostas da pergunta 12 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Qual o papel da multicanalidade em redes varejistas no <i>marketplace</i> ?
Entrevistado 1	É um diferencial para empresas que possuem operações em lojas físicas, para aumentar o nível de serviços aos clientes, com retirada na loja e entregas mais rápidas, utilizando a estrutura de lojas físicas. Além de ser muito atrativa para os sellers, pois terá uma grande equipe de vendedores oferecendo seus produtos para os clientes, e não somente a oferta online.
Entrevistado 2	É um grande diferencial para as redes multicanais que possuem operações com lojas físicas; representa uma barreira de entrada para concorrentes que são plataformas digitais.
Entrevistado 3	Será um diferencial para redes varejistas que possuem lojas físicas, pois o foco passa a ser o cliente e não mais o canal de venda; terá maior integração entre físico e online, para melhorar o nível de serviço ofertado ao cliente, diminuindo o prazo de entrega, armazenando produtos de sellers em CDs e nas lojas físicas, oferecendo o serviço de "compre no site e retire na loja" também para itens de <i>marketplace</i> , reduzindo o custo logístico da operação e aumentando o nível de serviço para o cliente. Toda esta melhoria no nível de serviço irá acontecer com investimento em tecnologia pelos varejistas.
Entrevistado 4	Atualmente nenhum varejista oferece bom nível de serviço para o cliente em vendas de <i>marketplace</i> no Brasil. Empresas multicanais terão um grande diferencial, pois poderão utilizar a sua estrutura logística para melhorarem o nível de serviço para vendas de <i>marketplace</i> . O foco deve ser o cliente, com todos os canais de venda da empresa integrados.
Entrevistado 5	Os pontos físicos trazem segurança, principalmente para consumidores que estão iniciando as compras online. A multicanalidade será um grande diferencial para o varejista que souber utilizá-la em sua operação.
Entrevistado 6	Multicanalidade é necessária no momento em que o cliente é multicanal. Nem todos varejistas têm essa capacidade, mas quem tem deve fazê-lo. Há certa complexidade de processos e logística, além do custo de estruturar uma operação como esta, mas há muitos <i>marketplaces</i> de serviços que têm ajudado neste processo de multicanalidade de grandes varejistas.
Entrevistado 7	Será um grande diferencial para os varejistas que possuem estrutura de lojas físicas. As plataformas que souberem utilizar a sua estrutura física passarão a oferecer melhor nível de serviço ao seu cliente, diminuindo os prazos de entrega para vendas de <i>marketplace</i> , oferecendo o serviço de retirar em loja com o custo do frete menor para o cliente. Utilizando a sua estrutura logística, o varejista oferece também um benefício para o seller, fazendo com que o produto "ande menos" até chegar ao cliente, com custo menor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Entrevistados 1, 3, 4, 5 e 7 destacam que a multicanalidade é um diferencial para as empresas que possuem operação de lojas físicas, pois aumenta o padrão de serviço para o cliente, utilizando a estrutura desses espaços, oferecendo benefícios como “compre no site e retire na loja”, custo de frete menor para o cliente e diminuição no prazo de entrega. “Utilizando sua estrutura logística, o varejista oferece também um benefício para o *seller* ao fazer com que o produto “ande menos” até chegar ao cliente, com custo, naturalmente, menor” (Entrevistado 7).

O Entrevistado 4 afirma que nenhum varejista oferece bom padrão de serviço para vendas de *marketplace* no Brasil. A empresa multicanal que conseguir utilizar sua estrutura logística para melhorar esse aspecto em favor do cliente irá se diferenciar. Já o Entrevistado 2 destaca que redes varejistas multicanais que utilizarem sua estrutura logística para melhorar o padrão de serviço para o cliente estarão criando uma barreira para a entrada de novos concorrentes, que são apenas plataformas digitais. O Entrevistado 5 complementa esta visão: “Os pontos físicos trazem segurança, principalmente para consumidores que estão iniciando as compras online. A multicanalidade será um grande diferencial para o varejista que souber utilizá-la na sua operação” (Entrevistado 5).

Outro diferencial destacado pelo Entrevistado 1 é que, para aumentar o sortimento de produtos disponível nas lojas físicas, o varejista passe a vender os produtos de *marketplace* também em suas lojas - um grande benefício para o varejista, pois aumenta o portfólio de

produtos vendidos em loja e também uma vantagem para o *seller*, pois terá uma grande equipe de vendedores oferecendo seus produtos para os clientes, e não somente a venda via canal online.

4.2.13 Participação do *marketplace* no mercado online brasileiro

Segue abaixo Quadro 33 com as respostas da décima terceira pergunta:

Quadro 33 - Respostas da pergunta 13 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Qual a participação do <i>marketplace</i> no mercado online brasileiro?
Entrevistado 1	Aproximadamente 30%.
Entrevistado 2	Cerca de 20% do e-commerce no Brasil, porém deverá ter um crescimento exponencial na participação nos próximos anos.
Entrevistado 3	No Brasil, cerca de 25 a 30% do e-commerce.
Entrevistado 4	Cerca de 40 a 50%, considerando o Mercado Livre.
Entrevistado 5	Sem considerar o Mercado Livre, cerca de 20 a 25% do mercado online no Brasil, porém deverá chegar a 50% nos próximos 5 anos.
Entrevistado 6	Aproximadamente 30% das vendas online são via <i>marketplace</i> , mas este número vai crescer bruscamente este ano.
Entrevistado 7	Sem o Mercado Livre, cerca de 20 a 25% do mercado online no Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados afirmam que, apesar de não haver um número oficial do mercado, a participação das vendas de *marketplace* no Brasil soma entre 20 e 30% do mercado online, sem considerar o Mercado Livre. Considerando este canal, a participação fica entre 40 e 50% do mercado de e-commerce no Brasil.

Os Entrevistados 2, 5 e 6 afirmam que a participação irá crescer muito nos próximos anos e, segundo o Entrevistado 5, chegando a 50% no mercado online no Brasil nos próximos 5 anos – sem considerar o Mercado Livre.

4.2.14 Impacto do *marketplace* para o varejo online nos próximos cinco anos

Segue abaixo Quadro 34 com as respostas da décima quarta pergunta:

Quadro 34 - Respostas da pergunta 14 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Qual o impacto do <i>marketplace</i> para o varejo on line nos próximos 5 anos?
Entrevistado 1	O <i>marketplace</i> está ganhando muita proporção em relação ao e-commerce tradicional. As redes varejistas precisam estar focadas no cliente e não em comprar em vender, mas em como melhorar o nível de serviço para o seu cliente, como atendê-lo melhor. Neste contexto, o <i>marketplace</i> oferece muitas possibilidades de diferenciação e melhoria do nível de serviço ao varejista.
Entrevistado 2	Oferece a oportunidade de crescimento exponencial em curto espaço de tempo.
Entrevistado 3	Crescimento exponencial e transformação de e-commerces em plataformas de venda.
Entrevistado 4	Está em expansão no Brasil, porém o crescimento deverá desacelerar nos próximos anos e a competição dos varejistas será para oferecer um melhor nível de serviço para os clientes.
Entrevistado 5	Exige do varejista uma mudança de estratégia, em manter o seu DNA, mantendo o foco nas categorias de produto em que a empresa é especialista e agregando o <i>marketplace</i> , ou apostando neste novo modelo de negócio e diminuindo a participação nas categorias que eram foco da empresa.
Entrevistado 6	Nos próximos anos o varejo online vai virar um grande <i>marketplace</i> . Novas tecnologias que permitem a troca de sortimento entre pequenas lojas estão surgindo. Em 2019 ainda veremos muitas iniciativas como esta. Pequenos varejistas de nicho ampliando o mix com produtos complementares, vendendo produtos de parceiros. Em breve também devem-se ampliar os tipos de serviços oferecidos em lojas online de varejo.
Entrevistado 7	Teremos no mercado uma grande concentração, com poucas e grandes plataformas de negócio que irão buscar no mercado o maior número de clientes possível. Estas plataformas irão utilizar o <i>marketplace</i> para buscar novos clientes; teremos também um crescimento de sellers vendendo os produtos nestas plataformas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Entrevistado 1 afirma que o *marketplace* está ganhando participação no e-commerce tradicional e que as empresas varejistas devem estar focadas no cliente, em melhorar o padrão de serviço e a experiência de compra, e não na negociação tradicional de compra e venda com a indústria; que este modelo de negócio oferece muitas possibilidades de diferenciação para o varejista. Os Entrevistados 2 e 3 destacam o crescimento exponencial do sortimento ofertado pelo varejista em um curto espaço de tempo.

Já o Entrevistado 4 afirma que o crescimento de venda deverá desacelerar nos próximos anos e que a diferenciação no mercado irá ocorrer pelo padrão de serviço oferecido ao cliente. O Entrevistado 5, por sua vez, relata será exigido do varejista uma mudança de estratégia. “Manter o seu DNA, mantendo o foco nas categorias de produto em que a empresa é especialista e agregando o *marketplace*, ou apostando neste novo modelo de negócio e diminuindo a participação nas categorias que eram foco da empresa”.

O Entrevistado 7 destaca que o mercado sofrerá uma grande concentração: “Com poucas e grandes plataformas de negócio que irão buscar no mercado o maior número de clientes possível. Estas plataformas irão utilizar o *marketplace* para essa busca de novos clientes. Haverá também um crescimento de *sellers* vendendo os produtos nestas plataformas”. O Entrevistado 3 também reforça que teremos uma transformação dos e-commerces tradicionais em plataformas de negócio.

4.2.15 Impacto do *marketplace* para o varejo físico nos próximos cinco anos

Segue abaixo Quadro 35 com as respostas da décima quinta pergunta:

Quadro 35 - Respostas da pergunta 15 do roteiro de entrevista da Etapa 2 de pesquisa	
Entrevistado	Qual o impacto do <i>marketplace</i> para o varejo físico nos próximos 5 anos?
Entrevistado 1	Irá aumentar o sortimento de produtos ofertados nas lojas físicas, além de aumentar o tráfego de clientes nas lojas.
Entrevistado 2	A maior integração da operação entre off e online irá favorecer a operação do varejista, aumento do sortimento disponível para as lojas, aumento de tráfego de clientes nas lojas físicas.
Entrevistado 3	Como integrar a operação e oferecer ao <i>marketplace</i> toda a tecnologia e estrutura oferecida nas lojas físicas por redes varejistas com operação multicanal.
Entrevistado 4	O varejo físico possui uma operação grande e rentável. O e-commerce possui uma rentabilidade menor que a loja física, entretanto o <i>marketplace</i> melhora a rentabilidade do varejo online. O <i>marketplace</i> trará a oportunidade de alavancar o crescimento também do varejo físico, com a oferta de novos produtos e com a utilização da estrutura de lojas para aumentar o nível de serviço para o cliente, gerando mais tráfego de pessoas nas lojas e novas oportunidades de vendas.
Entrevistado 5	Irá gerar uma transformação nas operações de lojas físicas, talvez não em 5 anos, mas em até 10 anos. O foco das lojas deverá ser o de gerar experiência e aumentar o nível de serviço para o cliente. O cliente irá comprar cada vez mais pela internet, via celular; irá utilizar a estrutura da loja para conhecer o produto ou retirar a sua compra. Portanto, o papel da loja física deverá mudar; o foco não será realizar a venda e, sim, gerar experiência para o cliente, proporcionando maior comodidade ao seu processo de compra.
Entrevistado 6	O varejo físico deve sentir cada vez mais a força do online; os varejistas de pequeno porte irão migrar para o <i>marketplace</i> ou fechar as portas. Já os grandes farão de suas lojas físicas grandes vitrines e pontos de entrega para sua operação online, seja ela <i>marketplace</i> ou venda direta de produtos negociados com fornecedores.
Entrevistado 7	Irá ocorrer uma potencialização do varejo online nas lojas físicas. O cliente está cada vez mais conectado e informado, compara produtos e preços. O varejo físico precisa aumentar sua relevância para este cliente, achando uma alternativa de concorrer em preço, oferecer melhor nível de serviço e experiência para este cliente. O varejo físico precisa se tornar cada vez mais relevante para este cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Entrevistados 1 e 2 afirmam que para varejistas que têm estrutura de lojas físicas, o *marketplace* oferece a oportunidade de aumentar o sortimento vendido em loja e aumento do fluxo de clientes nas filiais, em decorrência desse maior, ou utilizando os benefícios oferecidos por operações multicanais, como a compra no site e retirada do produto na loja. Além disso, os Entrevistados 2, 3, 4 e 6 destacam que a maior integração das operações online e offline em empresas multicanais irá favorecer o varejista, criando sinergia entre processos e melhorando o padrão de serviço da operação.

O Entrevistado 5 relata que irá ocorrer uma transformação na operação de lojas físicas e que esta mudança deve ocorrer em até 10 anos, quando então o foco das lojas será gerar experiência e aumentar o padrão de serviço oferecido. “O cliente irá comprar cada vez mais pela internet, via celular, irá utilizar a estrutura da loja para conhecer o produto ou retirar a sua compra. Portanto, o papel da loja física deve mudar. O enfoque não será realizar a venda e, sim, gerar experiência para o cliente ao proporcionar mais comodidade no seu processo de compra” (Entrevistado 5).

O Entrevistado 7 afirma que irá ocorrer uma potencialização do varejo online nas lojas físicas. “O cliente está cada vez mais informado e conectado; compara produtos e preços, e o varejo físico precisa aumentar a sua relevância para este cliente, achando uma alternativa de concorrer em preço, oferecer melhor padrão de serviço e experiência. O varejo físico precisa se tornar cada vez mais relevante para esse cliente” (Entrevistado 7).

4.3 Matriz de amarração da pesquisa exploratória com executivos e consultor de *marketplace* (Etapa 2)

O Quadro 36 descreve a matriz de amarração da pesquisa exploratória com executivos de *marketplace* (Etapa 2):

Quadro 36 - Matriz de amarração da pesquisa exploratória com executivos de <i>marketplace</i> (Etapa 2)			
Objetivos da pesquisa	Referencial teórico	Principais respostas da Pesquisa Qualitativa 2	Técnicas de análise dos dados
Analisar o impacto do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil, compará-lo com o mercado mundial e elaborar um panorama com tendências do <i>marketplace</i> para empresas varejistas no Brasil para os próximos cinco anos.	Evolução e características do e-commerce no Brasil (Carvalho, 2006; EBIT, 2018).	Impacto: Crescimento exponencial do sortimento ofertado ao cliente; concentração do mercado em grandes varejistas, que aumentarão sua relevância no mercado devido à maior variedade de produtos ofertados; varejo precisa definir sua estratégia, se irá virar um ecossistema, plataforma de negócios ou se será um <i>seller</i> e irá realizar venda através de <i>marketplace</i> .	Análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica
	Definição e tendência do <i>marketplace</i> (Euromonitor, 2018; Internet Retailer, 2017).		
	<i>Marketplace</i> no Brasil e no mundo (Euromonitor, 2018; Internet Retailer, 2017).	Tendências: Oferta de serviços para <i>sellers</i> , exemplo: financeiros, logísticos, publicidade; entrada de novos <i>sellers</i> no e-commerce e pequenos e médios varejos vendendo através de <i>marketplace</i> ; diferenciação será o nível de serviço oferecido para o cliente; venda <i>cross-border</i> , com <i>sellers</i> internacionais; para operações multicanais, potencialização no varejo online nas lojas físicas.	Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado
Identificar os desafios e vantagens do <i>marketplace</i> para as empresas varejistas no Brasil.	<i>Marketplace</i> como vantagem competitiva para empresas varejistas (PORTER, 1985; HAMEL & PRAHALAD, 1994).	Desafios: Equilibrar oferta e demanda na sua plataforma de negócio; grande investimento em tecnologia para suportar o crescimento exponencial que o modelo de negócio oferece e para gestão dos <i>sellers</i> ; dificuldade de mudar um resultado de curto prazo e distanciamento dos fornecedores.	Análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica
		Vantagens: Crescimento exponencial do sortimento ofertado, sem a necessidade de aumento de estoque próprio, com redução do custo de estoque para varejista; redução de despesa logística para a cadeia de negócio.	Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado
Analisar o <i>marketplace</i> para empresas varejistas multicanais, sua utilização no e-commerce e lojas físicas.	Varejo multicanal e <i>omnichannel</i> (FOSTER, LEWIS & WHYSALL, 2014).	Diferencial para empresas varejistas multicanais, o varejista que oferecer um bom nível de serviço utilizando sua estrutura logística multicanal irá se destacar no mercado, além de criar uma barreira de entrada para plataformas digitais; potencial de venda maior em operações com lojas físicas, pois vendedores também poderão vender os produtos de <i>marketplace</i> .	Análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica
			Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado

Fonte: Elaborado pelo autor.

A matriz de amarração acima apresenta e relaciona os objetivos do estudo, referencial teórico utilizado, principais resultados da Etapa 2 de pesquisa e técnicas de análise de dados empregados na dissertação.

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões, limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

5.1 Conclusões

O objetivo deste trabalho é analisar os desafios, vantagens e tendências de *marketplace* para empresas varejistas no Brasil. Para alcançar este objetivo, foram abordados os seguintes objetivos específicos nesta dissertação: analisar o impacto do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil, compará-lo com o mercado mundial e elaborar um panorama com tendências do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil para os próximos cinco anos; identificar os desafios e vantagens do *marketplace* para as empresas varejistas no Brasil e analisar o *marketplace* para empresas varejistas multicanais, sua utilização no e-commerce e lojas físicas.

O problema de pesquisa deste estudo é: quais os desafios, vantagens e tendências do *marketplace* para empresas varejistas no Brasil? Os resultados foram obtidos por meio de pesquisa realizada pelo autor, apresentada no referencial teórico do trabalho e nos resultados obtidos pelas pesquisas qualitativas exploratórias, detalhadas no capítulo quatro desta dissertação. As principais conclusões deste estudo serão apresentadas ao longo deste capítulo.

O e-commerce no Brasil ainda é recente, conforme destacado pelo Entrevistado 7 na resposta da segunda pergunta da entrevista na Etapa 2, e oferece muitas oportunidades para as empresas varejistas que pretendem atuar neste segmento. Uma delas é o *marketplace*, que também é recente no mercado de e-commerce no Brasil. As grandes redes varejistas passaram a focar nesse modelo de negócio a partir 2013, mas já é uma realidade no mercado online brasileiro, participando, segundo pesquisa realizada neste estudo com executivos de e-commerce, entre 20 e 30% do mercado online; se considerarmos o Mercado Livre, a participação passa para 40 a 50% do varejo online no Brasil. Nos Estados Unidos, a participação do *marketplace* nas vendas online chegam a cerca de 30%; já na China, aproximadamente 90%, conforme descrito pelo Entrevistado 3, em resposta à segunda questão.

Como desafios a este modelo de negócio, podemos citar o equilíbrio entre oferta e demanda na plataforma de negócio, pois, para os *sellers*, quanto maior o tráfego de clientes na plataforma, melhor, porém, quanto maior a quantidade de *sellers*, maior a concorrência. Já para os clientes, quanto maior a quantidade de *sellers*, maior a concorrência e, como

consequência, as ofertas e as possibilidades de desconto tendem a ser maiores, conforme resposta dos Entrevistados 1 e 3 à pergunta 4.

Outro desafio que a adesão a este modelo de negócio apresenta é a mudança de mindset e de estratégias deverá serem adotadas. As empresas deverão escolher entre se tornarem *sellers* e realizarem venda em plataformas que ofereçam o *marketplace*, ou se farão os investimentos em tecnologia, processos, infraestrutura, logística e equipe para se tornarem grandes plataformas de negócios, ecossistemas que ofereçam a venda através de *marketplace*, conforme destacado pelos Entrevistados 5, 6 e 7 em resposta à primeira pergunta.

Entre os riscos que o *marketplace* oferece aos varejistas está o baixo padrão de serviços para o cliente, como, por exemplo, atraso de entrega, venda cancelada ou dificuldade no pós-venda. A empresa pode ter sua imagem arranhada e perder a credibilidade, quando a compra é realizada na plataforma do varejista. Para o cliente ainda não está claro que a operação é responsabilidade do *seller*; se acontecer algo, o cliente irá recorrer ao varejista e associar a ele o problema que teve na compra. A maioria dos entrevistados destacou este risco na resposta da pergunta 5.

Outro risco é a venda de produtos ilícitos na plataforma, com o aumento exponencial do sortimento e da base de *sellers*. O varejista precisa realizar investimentos em tecnologia e processos para aumentar o controle sobre a operação da sua plataforma, a fim de evitar essa venda de produtos ilícitos, conforme destacado pelo Entrevistado 7, na resposta da questão 5.

O *marketplace* oferece aos varejistas muitas vantagens, como aumento exponencial do sortimento ofertado, e, com isso, a empresa ganha relevância no mercado e junto a seus clientes, pois, com o incremento da oferta de várias categorias de produtos, o consumidor terá uma recorrência de compra maior com o varejista, como o exemplo dos Estados Unidos, conforme citado na seção 2 desta dissertação. Os clientes norte-americanos procuram primeiro na Amazon os produtos que pretendem comprar e, quando não encontram, a segunda opção de busca passa a ser o Google, tamanha relevância e abrangência do sortimento ofertado pela Amazon via *marketplace*.

Outro ponto de destaque é que este aumento na diversidade de produtos não exige aumento de estoque do varejista, pelo contrário; os produtos não estarão no estoque da empresa, mas no inventário dos *sellers*. O varejista poderá até armazenar o estoque dos *sellers* em seus depósitos, entretanto, estará realizando um serviço para o *seller*, representará mais uma fonte de receita para o varejista, além de melhorar o padrão de serviço ofertado. Este

modelo de negócio reduz o custo logístico da cadeia produto-cliente, proporcionando maior rentabilidade a toda a operação e ao varejista, conforme descrito na resposta do Entrevistado 7, questão 3.

O mercado de *marketplace* tende a ficar concentrado em alguns players, como ocorre em outros países, como Estados Unidos, China e Índia, conforme destacado na seção 2. Esta concentração ocorre devido ao crescimento exponencial do sortimento ofertado que este modelo de negócio possibilita, no entanto, para que aconteça, este crescimento exige do varejista uma mudança de *mindset*, no sentido de que o cliente passa a ser o grande foco da empresa e não mais os canais de venda, conforme resposta do Entrevistado 7, pergunta 8. A empresa precisa definir se será mais um *seller* e passará a vender em outros *marketplaces*, ou se fará os investimentos em tecnologia, processos e logística que o modelo de negócio exige para se tornar uma plataforma de negócio, um ecossistema com foco no cliente, conforme destacado pelo Entrevistados 7 na questão 1, pelo Entrevistado 5 na pergunta 2 e o Entrevistado 1 na questão 11.

Como tendências para os próximos cinco anos, podemos destacar a oferta de serviços para os *sellers*, como: financeiros, logísticos, publicidade. São mais opções de receita para o varejista, além de melhorar o padrão de serviço ofertado ao cliente. Outra tendência deste modelo de negócio é a entrada de pequenos e médios varejos possibilitando a venda através desta plataforma, conforme resposta do Entrevistado 4 na questão 6. Além disso, esse modelo de negócio fará com que novos players, que até então não atuavam no e-commerce, passem a realizar vendas online, conforme descrito pelo Entrevistado 7 na questão 6.

O Entrevistado 4, na resposta da questão 6, destaca também que, em até 3 anos, os grandes varejistas já não terão crescimentos exponenciais, pois este modelo de negócio tende a se consolidar no Brasil. O diferencial será o padrão de serviço oferecido ao cliente, como prazo de entrega menor, e serviço de pós-venda eficaz, destacado também pelo Entrevistado 3 em resposta à pergunta 6.

O Entrevistado 7, na resposta da pergunta 6, destaca a tendência da venda *cross-border*, com *sellers* internacionais realizando a venda por *marketplace* no Brasil. Esta modalidade já começou a ser implementada no país em fevereiro de 2019 pelo varejista B2W, conforme destacado no capítulo 2 desta dissertação.

Outro ponto relevante do *marketplace* é a sua utilização por empresas varejistas com operações multicanais. Será um diferencial para estas empresas, pois irá aumentar o

sortimento ofertado em suas lojas físicas e, para o *seller*, também será relevante, pois terá toda uma equipe de vendedores oferecendo seus produtos. A plataforma de negócio poderá utilizar a malha logística da operação de lojas físicas para melhorar o padrão de serviço oferecido ao cliente e, assim, as lojas físicas terão um fluxo maior de clientes como consequência de compras realizadas no e-commerce e retiradas na loja, conforme destacado pelos Entrevistados 1, 2 e 3 nas respostas da pergunta 15.

O Entrevistado 7, em resposta à questão 15, afirma que haverá uma potencialização do varejo online nas lojas físicas, pois o cliente está cada vez mais conectado e com acesso à informação, e, portanto, o varejo físico precisará se reinventar para aumentar a sua relevância para este cliente cada vez mais informado e exigente. Precisarão aumentar seu padrão de serviço e proporcionar experiências a este novo cliente. O Entrevistado 5 também reforça estes pontos, no sentido de que o papel da loja não será mais somente realizar a venda, mas gerar experiências, possibilitando mais comodidade e atendendo a todas as expectativas do cliente em relação à venda.

5.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Uma das principais limitações para a elaboração desta dissertação foi a escassez de informações, artigos e trabalhos acadêmicos sobre o assunto no Brasil. Em decorrência de o *marketplace* ser uma atividade e, portanto, um tema recente no país, a maior parte do material encontrado a respeito foram notícias em jornais e alguns estudos, porém sem aprofundamento acadêmico.

O foco deste estudo acadêmico foi o *marketplace* para empresas varejistas no Brasil. Não foram abordados *marketplace* de serviços, nem as percepções dos *sellers* e clientes sobre este modelo de negócio. Outros pesquisadores poderão seguir com pesquisas com foco nos *sellers* e clientes *marketplace*. Poderão seguir também com estudos sobre *marketplace* de serviços, não abordados nesta pesquisa.

Nesse sentido, a expectativa é de que a abordagem aqui exposta venha a contribuir com a - ainda incipiente - literatura sobre a temática. Os futuros pesquisadores poderão recorrer às considerações tecidas neste estudo como ponto de partida para suas análises.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 15 fascinating facts you probably didn't know about Amazon. Disponível em: www.businessinsider.com (acesso em: 21 outubro, 2018).
- ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Alibaba. Disponível em: www.alibabagroup.com (acesso em 20 setembro, 2018).
- Amazon começa a vender eletrônicos no Brasil no dia 18. Disponível em: <http://valor.com.br> (acesso em 13 dezembro, 2018).
- Amazon vai comprar rede americana Whole Foods por US\$ 13,7 Bilhões. Disponível em: <http://valor.com.br> (acesso em 25 julho, 2017).
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, v. 11, p. 1-15, 2000.
- Após dois anos em queda, vendas do varejo crescem 2% em 2017, diz IBGE. Disponível em: <http://www.valor.com.br> (acesso em 25 de agosto, 2018).
- BIG DATA, 2015.
- BLOOMBERG, J. Omnichannel: More than a Digital Transformation Buzzword. *Forbes*, Tech, 30 set. 2014. Disponível em: <http://forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword> (acesso em 22 abril, 2018).
- BRITO, P. R.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *RAE - Revista de Administração de Empresas* v. 52, n. 1, 2012.
- CAMERON, D. *Electronic Commerce: the New Business Platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp., 1997.
- CARVALHO, M. S. R. M. A trajetória da internet no Brasil: Do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança. Dissertação (Mestrado em Ciências de Engenharia de Sistemas e Computação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.
- CERIBELLI, Cínthia. O varejo onipresente. *Mercado e Consumo* n. 5, p. 10-18, fev./mar. 2014.
- Como o mercado tem se beneficiado do marketplace. Disponível em:
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIAS, S. W. O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor. Tese (Pós-Graduação em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.
- eBay. Disponível em: <https://www.ebayinc.com/> (acesso em 20 setembro, 2018).
- ebit.com.br. *Relatório Webshoppers* 36, 2017. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers> (acesso em 15 junho, 2017).
- ebit.com.br. *Relatório Webshoppers* 37, 2018. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers> (acesso em 20 agosto, 2018).

- e-commerce Brasil: 450 mil sites são dedicados ao e-commerce no Brasil. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br> (acesso em 7 junho, 2017).
- Entrada no Ibovespa dá fôlego ao Magazine Luiza, que subiu 510% em 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br> (acesso em: 20 junho, 2017).
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FOSTER, C.; LEWIS, J.; WHYSALL, P. Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 18, p. 43-68, 2014.
- Fusão da Cnova e Via Varejo repara erros do passado. Disponível em: <http://exame.abril.com.br> (acesso em: 25 dezembro. 2017).
- GIULIANI, Antônio Carlos (org.). *Administração de varejo para pequenas e médias empresas*. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2014.
- GLUCK, F. W.; KAUFMAN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review* v. 58, n. 4, p. 154-161, 1980.
- HAMEL G.; PRAHALAD C. K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mercado-beneficio-marketplace/> (acesso em 15 dezembro, 2018).
- <https://www.valor.com.br/empresas/5992437/no-varejo-tendencias-para-2019-ja-estao-nas-ruas-e-na-web> (acesso em: 30 novembro, 2018).
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/> (acesso em 15 fevereiro, 2018).
- KELLER, Kevin L. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1998.
- KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review v. 82, n. 10, p. 71-79, outubro 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Lista definitiva dos principais *marketplaces* do Brasil em 2017. Disponível em: <http://www.blog.olist.com.br> (acesso em: 21 novembro, 2017).
- LOPER, Nick. Buy Buttons. The fast-track strategy to make extra money and start a business in your spare time. Nick Loper e Bryck Media, LLC. 2016.
- Marketplace é lançado oficialmente no Brasil pelo Facebook. Disponível em: <https://canaltech.com.br/e-commerce/marketplace-e-lancado-oficialmente-no-brasil-pelo-facebook-106978/> (acesso em: 15 dezembro, 2018).
- MCGOLDRICK, P.J.; COLLINS, N. Multichannel retailing: profiling the multichannel shopper. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* v. 17, no. 2, 139-158, 2007.
- Mercado livre. Disponível em: www.mercadolivre.com.br (acesso em: 21 outubro, 2018).

- Netshoes cresce com marketplace e Zattine, ainda sem lucro? Disponível em: <http://www.exame.abril.com.br> (acesso em: 20 novembro, 2017).
- NIELSEN, F.A.G.; OLIVO, R.L.F.; MORILHAS, L.J. *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração*. São Paulo: Saraiva: 2017.
- No varejo, as tendências para 2019 já estão nas ruas e na web. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5992437/no-varejo-tendencias-para-2019-ja-estao-nas-ruas-e-na-web> Acesso em: 30 novembro de 2018.
- O começo da internet no Brasil. Disponível em: https://www.oficinadanet.com.br/artigo/904/o_comeco_da_internet_no_brasil (acesso em: 21 outubro, 2018).
- Online Marketplaces a global phenomenon. In-depth data and strategic analysis on the leading global online marketplaces. Disponível em: www.digitalcommerce360.com (acesso em: 19 novembro, 2017).
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Pesquisa FGV - Comércio eletrônico no mercado brasileiro. São Paulo: FGV, EAESP, 18 ed. 2016. Disponível em: <http://eaesp.fgvsp.br> (acesso em: 15 novembro, 2017).
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics* v. 24, n. 4, p. 309-323, 2013.
- Por que o marketplace é o assunto do momento no e-commerce? Disponível em: [http://www.ecommerce~~news~~.com.br](http://www.ecommercenews.com.br) (acesso em: 23 novembro, 2017).
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.
- PORTER, M. E. *The five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review* v. 86, n. 1, p. 78-93, janeiro 2008.
- PORTER, M. E. What is strategy?. *Harvard Business Review* v. 74, n. 6, p. 61-78, nov-dez, 1996.
- Release de Resultados 3T 2017 B2W Digital. Disponível em: <http://ri.b2w.digital> (acesso em: 25 dezembro, 2017).
- Remarkey: Top 10 ecommerce markets global sales, trends and statistics. Disponível em: <http://www.remarkey.com> (acesso em: 10 junho, 2017).
- Sales online marketplaces cross \$1 trillion in 2016. Disponível em: www.digitalcommerce360.com (acesso em: 19 novembro, 2017).
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Disponível em: <http://sbvc.com.br/> (acesso em: 9 novembro, 2017).
- SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo: O Papel do Varejo na Economia Brasileira. Disponível em: <http://sbvc.com.br/> (acesso em: 21 agosto, 2018).
- SEGURA, Mauro. *As cinco prioridades dos consumidores omnichannel*. Disponível em: http://meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2014/01/21/as-cinco-prioridades-dos-consumidores-em-ominichannel.html (acesso: 25 de dezembro de 2018).

- SERRENTINO, Alberto. *Varejo omnichannel. Mercado e Consumo*. São Paulo, n. 5, p. 42-44, fev-mar 2014.
- SERRENTINO, Alberto. *Varejo e Brasil: reflexões estratégicas*. São Paulo: Varese Retail Strategy, 2015.
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics* v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.
- SPOHN, Robert F.; Allen, Robert Y. *Retailing Reston*. NJ: Prentice Hall, 1977.
- Strategy briefing: Understanding global marketplace trends. *Euromonitor International*, 2018.
- SZAPIRO, A.; FORTE, R. Marketplace - quem ganha mais? *Eletrolar News* v. 1, n. 122, p. 16-24, dezembro 2017.
- TERRA, Eduardo. A força do consumidor. Varejo, Serviços e Oportunidades. São Paulo, p. 29-30, fev-mar 2013. Disponível em: http://www.grupoassa.com/mktg/press/febrero2013/varejo_especial.pdf (acesso: 24 dezembro, 2018).
- Via Varejo leva 'marketplace' para dentro da loja. Disponível em: <http://www.valor.com.br> (acesso em: 28 março, 2018).
- Walmart une loja e site e vai ser marketplace no Brasil. Disponível em: <http://www.valor.com.br> (acesso em: 5 dezembro, 2017).
- WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. DELPHI – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração* v. 1 n. 12, p. 54-65, São Paulo, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista com diretores comerciais da empresa Magazine Luiza – Etapa 1.

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista com Executivos de *Marketplace* – Etapa 2.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES COMERCIAIS DA EMPRESA MAGAZINE LUIZA – ETAPA 1

Apêndice A - Roteiro de entrevista, pesquisa qualitativa etapa 1	
Ordem	Perguntas
1	Atualmente, quais assuntos destacam-se no varejo Brasileiro?
2	Dentre os temas citados, qual o mais importante para estudo sobre varejo? Por que?
3	Você destaca mais algum assunto importante para estudo de varejo no Brasil?

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DE *MARKETPLACE* – ETAPA 2

Apêndice B - Roteiro de entrevista, pesquisa qualitativa etapa 2	
Ordem	Perguntas
1	Qual o impacto do marketplace para empresas varejistas no Brasil?
2	<i>Marketplace</i> já é uma realidade no varejo Brasileiro? Porque?
3	Quais as vantagens do <i>marketplace</i> para os varejistas?
4	Quais os desafios do <i>marketplace</i> para empresas varejistas?
5	Quais os riscos do <i>marketplace</i> para empresas varejistas?
6	Qual a mudança de portfólio/sortimento que o <i>marketplace</i> oferece para o negócio?
7	A sua implementação exige uma reengenharia de processos e tecnologia?
8	O <i>marketplace</i> oferece uma reinvenção de setores/estratégias?
9	Em quais canais de venda estes clientes são impactados hoje e serão nos próximos 5 anos?
10	Qual o diferencial competitivo da empresa hoje e qual será daqui a 5 anos?
11	O marketplace é um diferencial competitivo para redes varejistas? Porque?
12	Qual o papel da multicanalidade em redes varejistas no <i>marketplace</i> ?
13	Qual a participação do marketplace no mercado on-line Brasileiro?
14	Qual o impacto do marketplace para o varejo on line nos próximos 5 anos?
15	Qual o impacto do marketplace para o varejo físico nos próximos 5 anos?

Fonte: Elaborado pelo autor