

INOVAÇÃO EM *MARKETPLACES* PARA O SEGMENTO DA SAÚDE: POTENCIALIDADES E RISCOS DA SUA APLICAÇÃO EM *E-COMMERCE*S DE PEQUENO PORTE¹

INNOVATION IN *MARKETPLACES* FOR THE HEALTHCARE SEGMENT: POTENTIALS AND RISKS OF IT'S APPLICATION IN SMALL *E-COMMERCE*S

Eduardo Luis Nowacki Gomes¹
Domingos Sávio da Cunha Garcia²
Leonardo Amorim de Araújo³
Carlos Artur Alevato Leal³
Arthur Nascimento Assunção³
Gustavo José Santiago Rosseti³
Silvana Rodrigues Pires Moreira³
Lisleandra Machado³

¹Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo

²Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus Cáceres

³Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Campus Santos Dumont

RESUMO: Efeitos da pandemia COVID-19 aceleraram a digitalização dos negócios e, por consequência, o interesse em novos modelos como os *marketplaces*. Paralelamente, as variáveis de complexidade ganharam novos contornos, trazendo múltiplos desafios aos negócios, e a literatura existente a respeito do assunto é ainda escassa - especialmente no Brasil - embora crescente. Desta forma, pretendeu-se fortalecer a discussão a respeito dos distintos modelos de *marketplace* em segmentos de negócios. Neste contexto, este estudo apresentou uma análise comparativa de modelos distintos de *marketplace* sob a ótica de seus benefícios e riscos percebidos por dois públicos objetos desta pesquisa: gestores de uma empresa detentora de um *e-commerce* de pequeno porte, do segmento de cuidados para a saúde (em estágio inicial de implementação), e profissionais com experiência e atuantes nos ramos de negócios digitais. Consideradas as etapas em conjunto, buscou-se entender a viabilidade de transição da empresa analisada para a construção de seu canal próprio de *marketplace*. Visando fornecer subsídios para esta movimentação estratégica, o objetivo desta pesquisa foi identificar os pontos críticos e potencialidades da aplicação de um modelo de *marketplace*, contemplando as alternativas *marketplace in* e *marketplace out* - para um *e-commerce* de pequeno porte, do segmento de cuidados com a saúde e esporte. Encontraram-se importantes percepções acerca dos benefícios e desafios relacionados, salientando áreas latentes de desenvolvimento para a organização. Ademais, a percepção dos profissionais de mercado destacou distinções entre os modelos, a exemplo da maior adesão do modelo *marketplace in* a negócios com maior estágio de maturidade.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico; Negócios Online; Varejo Digital; *Marketplace In*.

ABSTRACT: Effects of the COVID-19 pandemic accelerated the digitalization of businesses and, consequently, the interest in new models such as marketplaces. At the same time, complexity variables have gained new contours, bringing multiple challenges to business, and existing literature on the subject is still scarce - especially in Brazil - although growing. The aim of this work was to strengthen the discussion regarding the different marketplace models in business segments. In this context, this study presented a comparative analysis of different marketplace models

¹ O presente trabalho é fruto da Monografia de Conclusão do primeiro autor junto ao Curso de Especialização MBA em Digital Business da ESALQ-USP.

from the perspective of their benefits and risks perceived by two target audiences of this research: managers of a company that owns a small e-commerce, in the health care segment health (in the initial stage of implementation), and professionals with experience and working in the digital business sectors. Considering the steps together, we sought to understand the feasibility of transitioning the analyzed company to building its own marketplace channel. Aiming to provide support for this strategic movement, the objective of this research was to identify the critical points and potentialities of applying a marketplace model, considering the marketplace in and marketplace out alternatives - for a small e-commerce, in the health care segment. health and sport. Important insights were found about the related benefits and challenges, highlighting latent areas of development for the organization. Furthermore, the perception of market professionals highlighted distinctions between the models, such as the greater adoption of the marketplace in model by businesses with a higher stage of maturity.

Keywords: Electronic Commerce; Online Business; Digital Retail; Marketplace In.

INTRODUÇÃO

O início do século XXI testemunhou uma acelerada transformação nos modelos de negócios, marcando a ascensão das grandes *Techs*, a exemplo de Apple, Amazon e Google. Um período marcado por substancial avanço tecnológico no contexto do varejo, com a popularização do conceito de comércio eletrônico ou *e-commerce* - modelo de negócio digital favorecido pela popularização da internet, e-mail, marketing *online* e acelerado aprimoramento e democratização dos sistemas e soluções *online* (TIAN, 2018).

O modelo tradicional de *e-commerce* geralmente segue um fluxo linear de operação conhecido como *pipeline*. Neste modelo, através de uma sequência de atividades intensivas, o operador deve fornecer cada produto, negociar contratos com cada fornecedor, estabelecer um preço para cada produto, comercializar e descrever seu catálogo, definir preços, encomendar e gerir inventário, fornecer suporte ao cliente e receber devoluções. Este fluxo linear limita a agilidade, escalabilidade e lucratividade dos negócios (MCFADYEN, 2021).

Nos EUA originou-se o *marketplace* nos moldes como o conhecemos atualmente. Trata-se de conceito de mercado híbrido que visa melhorar a eficiência dos tradicionais sistemas *pipeline* por meio da comercialização de seus bens primários e produtos por terceiros. Suas origens remontam ao ano 2000, quando a Amazon lançou o *Amazon Marketplace*, uma resposta estratégica para competir com um grande competidor da época - *Ebay* - famoso por seu modelo de leilões virtuais e que apenas facilitava as transações de terceiros, sem adquirir ou armazenar quaisquer produtos.

O novo negócio introduziu ao mercado um formato pioneiro, abrindo espaço para que vendedores pudessem listar seus produtos na Amazon mediante um modelo de comissões e competição - a *buy-box*. Comercializado como o slogan "A maior livraria da Terra", Jeff Bezos, CEO da Amazon, expandiu seu catálogo ao carregar mais de dois milhões de títulos na plataforma em apenas dois anos. Ao diversificar a gama de produtos ofertados e também incluir música, eletrônicos, vestuário, móveis e outras categorias de produtos, o valor de mercado bruto - *Gross Merchandise Value* [GMV 3P] - da Amazon, que representava apenas 3% das vendas no varejo, atualmente se encontra na ordem de 60% (MCFADYEN, 2021).

Em 2015, as vendas diretas de *sellers* representaram 45% das unidades vendidas pela plataforma (TIAN,2018)

No contexto brasileiro, o modelo *e-commerce* foi impulsionado, especialmente a partir dos anos 2007, por um conjunto de fatores: parcela crescente de consumidores com acesso à internet de banda larga; ampliação dos canais de vendas das empresas; rápida inserção das tecnologias de TI no contexto corporativo brasileiro, associadas a elevações do nível de eficiência das empresas e das suas transações; e inclusão de novas categorias nos pequenos negócios (KUBOTA & MILANI, 2011).

Entretanto, a popularização do modelo *marketplace* no Brasil ocorreu de forma tardia, especialmente na década de 2010. Como exemplo, apenas em 2013 o Submarino - uma das empresas pioneiras do *e-commerce* no Brasil - lançou o *B2W Marketplace*. A massificação deste modelo ocorreu de forma paralela a três grandes fenômenos impulsionadores: a rápida popularização das redes sociais; a democratização dos *smartphones* e a melhoria na conectividade (KUBOTA & MILANI, 2011).

Dados oficiais mostram que, entre os anos de 2005 e 2020, houve crescimento de 21% para 81% da população brasileira com acesso à internet - efeito decisivo para alavancar o ambiente de negócios “on-line” no país (BANCO MUNDIAL, 2020). Em vendas diretas, no ano de 2021, verificou-se crescimento anual de 36% no setor de telefonia e celulares em relação ao ano anterior, sendo este um fator importante para a demanda e acesso aos serviços digitais e conectividade. Somado a isto, destaca-se que eventos importantes do varejo, como “Black Friday” e “Cyber Monday”, tiveram significativo impacto neste processo. Como exemplo, no ano de 2021 o varejo eletrônico brasileiro registrou receita agregada pelo canal *online* de 27% em relação ao ano anterior (EBIT, 2022).

Em meio a este contexto de rápida expansão das plataformas digitais, foi selecionada uma empresa-alvo de pequeno porte que atua no segmento da saúde, cuja história remonta às origens do *e-commerce* no Brasil, tendo iniciado sua primeira operação digital em 1999. Fundada em 1981 na cidade de Curitiba-PR, destinava-se inicialmente à comercialização de equipamentos para as áreas de cardiologia clínica e cirúrgica. Gradualmente, passou a atender uma demanda reprimida por profissionais das áreas da saúde - especialmente fisioterapeutas e educadores físicos - e assim conquistou uma importante parcela do mercado de fornecimento de equipamentos para laboratório de fisiologia e avaliação física.

Em 2023, a organização mantém suas atividades, mesmo com vigor prejudicado pela recente pandemia. Previamente a 2020, a empresa já reduzira suas operações de modo a tornar-se mais eficiente. Com a chegada de 2020, os efeitos colaterais da pandemia de COVID-19 foram sentidos, levando a organização a adotar um novo corte de custos. A partir destas reflexões, a organização encontra-se diante da possibilidade de explorar o modelo de *marketplace* como uma potencial alavanca para seu negócio. Visando fornecer subsídios para esta possível movimentação estratégica, esta pesquisa possui como objetivo geral identificar os pontos críticos e potencialidades da aplicação de um modelo de *marketplace* - contemplando as alternativas *marketplace in* e *marketplace out* - para um *e-commerce* de pequeno porte do segmento de cuidados com a saúde e esporte.

METODOLOGIA

Com vistas a atingir os objetivos planejados, esta pesquisa compreendeu a utilização de questionário como instrumento de coleta de dados - por meio de

pesquisa do tipo *survey* - quantitativa exploratória, estruturada em três fases distintas, conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Fases da Pesquisa e seus elementos componentes

Fase da Pesquisa / Componentes	Fase 1 - Pesquisa Bibliográfica e Documental	Fase 2 - Pesquisa com gestores do negócio	Fase 3 - Pesquisa com profissionais do mercado
Objetivo principal	Fornecer fundamentação teórica ao trabalho, e explicar o problema a partir de referências já publicadas; Revisar dados históricos da organização estudada;	Obter visão aprofundada acerca da empresa-alvo da pesquisa, de modo a compreender os principais desafios, bem como o grau de maturidade digital da empresa.	Compreender a percepção de profissionais do mercado acerca dos desafios e benefícios da atuação em <i>marketplaces</i> , de modo a subsidiar uma análise de riscos e oportunidades.
Objeto da pesquisa	Aplicada	Aplicada	Aplicada
Natureza dos dados	Qualitativa	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Exploratória	Exploratória	Exploratória
Delineamento da pesquisa	Pesquisa bibliográfica; Pesquisa documental	Levantamento de campo (<i>survey</i>)	Levantamento de campo (<i>survey</i>)
População	Não se aplica	Gestores da empresa pesquisada	Profissionais de <i>e-commerce</i> do mercado
Instrumento de coleta de dados	Pesquisa Bibliográfica; Levantamento de dados primários (da empresa) e secundários	Questionário	Questionário
Metodologia de obtenção de dados	Revisão da literatura pertinente, associada à análise e revisão de dados fornecidos pela organização, a exemplo de histórico de tráfego e conversões do <i>e-commerce</i> nos últimos anos	Questionário estruturado disponibilizado em software de criação de formulários	Questionário estruturado disponibilizado em software de criação de formulários
Metodologia de análise de dados	Revisão da literatura para aprofundamento do tema.	Elaboração de gráficos e tabelas para as questões fechadas; Análise de riscos;	Elaboração de gráficos e tabelas para as questões fechadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Considerou-se como fase inicial (“Fase 1”) o processo de revisão bibliográfica e documental, objetivando a fundamentação teórica necessária a partir de referências e estudos relevantes.

As fases subsequentes - “Fase 2” e “Fase 3” - contemplaram dois principais objetos de estudo, incluindo os públicos-alvo: (a) membros do quadro diretivo da empresa-alvo escolhida, e (b) profissionais atuantes no segmento de “e-commerce” e “marketplaces”. Realizadas paralelamente, ambas etapas da pesquisa encerraram a aplicação de levantamentos de campo (“*survey*”), viabilizadas por meio de questionário estruturado disponibilizado em “software” de criação de formulários digitais, compreendendo quarenta e quatro questões de múltipla escolha baseadas em escala “Likert”, que foi disponibilizado ao quadro diretivo da companhia e paralelamente aos profissionais no período de 26 jan. a 06 fev. 2023.

O emprego da escala quantitativa “Likert” deveu-se à sua aderência e necessidade de mensurar graus de satisfação e concordância e a seleção do método de pesquisa justificou-se por sua utilidade como mecanismo exploratório e eficiente para trazer luz ao tema a partir das percepções do público estudado. Para tanto, adotou-se um padrão numérico de variação escalar “1-5” aplicado aos respondentes, sendo o primeiro (1) para avaliação muito ruim e ou muito insatisfeito,

(2) ruim e ou insatisfeito, (3) neutro, (4) bom e ou satisfeito e o último (5) para avaliação muito bom e ou muito satisfeito.

Contemplou-se na “Fase 2” a pesquisa com gestores da empresa-alvo (a), e buscou-se obter uma percepção acerca do estado atual da organização quanto a sua maturidade digital, bem como a respeito dos atuais desafios enfrentados. Para tanto, objetivou-se esclarecer as seguintes questões - norteadoras dos objetivos específicos:

- “Qual o estágio atual de maturidade digital da empresa? De que modo este diagnóstico qualifica a empresa para a adoção ou rejeição da estratégia de ‘*marketplaces*?’”;
- “Quais são os principais desafios atuais que impedem a empresa de alavancar sua presença nos canais digitais?”;
- “Considerando uma transição para o modelo “*marketplace*”, quais novos gargalos e desafios podem ser vislumbrados (tecnológicos, logísticos, recursos etc.)?”

Questões acima contempladas neste instrumento de pesquisa endereçaram, entre outros aspectos, a percepção dos gestores quanto ao momento atual da empresa; percepção e satisfação quanto a métricas estruturais do “e-commerce” (volume mensal de vendas, taxa de conversão, ticket médio, taxa de aprovação de pedidos, taxa de abandono de carrinho); percepção e satisfação quanto ao catálogo atual do “e-commerce”; percepção de desafios considerando o ambiente estratégico, ambiente de “marketing” e ambiente de tecnologia; e por fim, percepção em relação aos desafios relacionados à implementação do modelo “*marketplace*”.

Por meio de instrumento similar de pesquisa - contemplando a “Fase 3” - profissionais com atuação direta ou indireta no segmento de “e-commerce” e “*marketplaces*” foram convidados a responder a um questionário estruturado. Esta etapa visou endereçar sobretudo a percepção dos profissionais de mercado a respeito dos riscos e benefícios potenciais da implementação dos modelos “*marketplace in*” e “*marketplace out*”, bem como sua adesão estratégica para negócios em diferentes estágios de maturidade, sendo considerados estágios iniciais de maturidade e estágios de maior consolidação. Para tanto, os seguintes questionamentos foram formulados visando responder aos objetivos específicos:

- “Quais são os principais benefícios para o negócio com a implementação de um modelo “*marketplace in*”? De forma comparativa, quais são os aspectos positivos da adoção do modelo “*marketplace out*”?;
- “De forma análoga, tais parcerias também podem incorrer em importantes riscos e pontos de atenção. Quais são os principais elementos a serem considerados numa análise ‘*marketplace in*’ versus ‘*marketplace out*’?”

Embora similares em natureza, ambos questionários tiveram como objetos de estudo públicos-alvo distintos - respectivamente gestores da empresa analisada (Fase 2) e profissionais atuantes no segmento de “e-commerce” e “*marketplace*” (Fase 3).

Os questionários da Fase 2 contaram com 1 respondente, que representou a opinião do quadro diretivo da companhia. Por sua vez, a Fase 3 contou com uma

amostra de 17 respondentes, incluindo profissionais atuantes no segmento descrito anteriormente, na qual a análise posterior considerou o percentual dos respondentes em relação a cada critério da escala de assertividade (1-5), para efeito comparativo dos modelos analisados.

Portanto, visando cadência lógica e claro entendimento, os resultados estão descritos e analisados individualmente, a primeiro momento. No entanto, ao final desta seção, as comparações devidas serão realizadas entre as diferentes fases.

Os dados coletados nas fases 2 e 3 foram compilados e submetidos à elaboração de gráficos e tabelas para as análises e discussões das questões fechadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta subseção são descritos e analisados os principais resultados das Fases 2 e 3 da pesquisa efetuada.

Fase 2 – Análise com membros do quadro diretivo da empresa-alvo

Com base nas respostas obtidas numa pesquisa preliminar e como diagnóstico, a diretoria da empresa atribuiu nota máxima (5) na escala likert de satisfação para todos os tópicos abordados sobre a situação atual de mesma, portanto, receptiva e preparada a respeito da capacidade de formulação de uma estratégia deliberada para endereçar e expandir a sua atuação digital nos próximos anos. De igual modo, há plena concordância a respeito da capacidade do atual conjunto de tecnologias e aplicativos já disponíveis e implementados em atender aos objetivos de transformações digitais futuras.

Percepção e satisfação quanto a métricas do *e-commerce*

Nesta seção, os respondentes foram estimulados a compartilhar sua percepção a respeito das principais métricas do atual "e-commerce" da companhia, conforme apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Grau de Satisfação em relação às métricas de *e-commerce*

Variável	Resposta
Volume mensal de receitas	Ruim (2)
Taxa de Conversão	Neutro (3)
Ticket Médio	Ruim (2)
Taxa de Aprovação de pedidos	Bom (4)
Taxa de Abandono do carrinho	Neutro (3)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O baixo volume de vendas da empresa e a baixa cartela de clientes demonstrada pela avaliação negativa são compatíveis com o momento recente da organização. O aspecto financeiro aparenta ser o fator mais desafiador para a execução das estratégias futuras de crescimento da empresa - cujos impactos da pandemia de COVID-19 foram significativamente sentidos. Em face da escassez de recursos, a capacidade de investimento deteriorou-se, prejudicando assim o emprego de recursos capazes de trazer maior tráfego qualificado de usuários para sua loja *online*.

Apesar da visão desafiadora, a boa taxa de aprovação de pedidos somada à taxa neutra de abandono de carrinho e taxa de conversão de pedidos da empresa

demonstram a confiabilidade e segurança da mesma em oferecer produtos de qualidade e soluções tecnológicas - requisito este importante e potencial para escalar o modelo *e-commerce*. Incrementos futuros no ticket médio e nas estratégias de precificação podem favorecer a viabilidade de uma transição ao modelo *marketplace*.

Percepção e satisfação quanto ao catálogo atual do *e-commerce*

Neste momento, as questões contemplaram a avaliação do conjunto atual de produtos disponíveis no atual *e-commerce* da empresa, como apresentado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Percepção em relação à gestão de catálogo

Variável	Resposta
Volume atual de produtos ativos	Neutro (3)
Extensão de categorias de produtos disponíveis	Neutro (3)
Informações de produtos disponíveis (textos, fotos, vídeos)	Bom (4)
Informações técnicas para seleção de produtos	Bom (4)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Considerando o cenário atual da empresa, há uma percepção positiva quanto à disponibilidade de informações dos produtos aos consumidores nas páginas de produto. Isto é válido não somente para aspectos como textos, vídeos e imagens ilustrativos, como também para dados técnicos como características e especificações, a exemplo de atributos específicos, o que sugere que a empresa se mostra confiante e satisfeita quanto à oferta técnica dos seus produtos e capacidade de expor suas funcionalidades aos clientes de forma digital.

Nota-se, no entanto, uma avaliação neutra quanto ao volume de produtos ativos na loja atualmente, bem como em relação à diversificação de produtos disponíveis, o que pode sugerir que a mesma detém um desafio futuro relacionado à sua extensão de produtos e categorias e necessita ampliar a sua capacidade de oferta para se tornar competitiva.

Segundo McFadyen (2021), enquanto proprietários de *e-commerce* comumente possuem desafios ao definir a melhor estrutura e atributos para seu catálogo, *marketplaces* amplificam esta complexidade ao combinar catálogos de múltiplos vendedores

Percepção de desafios considerando o ambiente de tecnologia

Os desafios tecnológicos não são destacados como fator preponderante pela gestão da empresa em suas percepções acerca das soluções digitais, conforme Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Percepção em relação ao ambiente de tecnologia

Variável	Resposta
Integração de dados (sistemas ERP, PIM e OMS)	Bom (4)
Implementação de sistemas de gestão de conteúdo	Neutro (3)
Gerenciamento de soluções de pagamento, antifraude e imposto	Muito bom (5)
Adesão e manutenção de ferramentas de <i>web analytics</i>	Muito bom (5)
Utilização de sistemas de CRM	Neutro (3)
Implementação de sistemas de apoio (chats e <i>call center</i>)	Muito bom (5)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Apesar da escassez de investimentos, a empresa possui um histórico significativo de atuação no "e-commerce" - iniciado em 1999. Desta forma, fatores relacionados à implementação de sistemas e integração de dados, e gerenciamento de soluções diversas - tais como provedores de pagamentos, ferramentas de *Customer Relationship Management* [CRM] - e de *analytics* - são tidos como de baixa complexidade quanto à sua execução.

Ainda na mesma seção, buscou-se a percepção acerca da seguinte afirmação: "Analisando os desafios atuais da organização, considera que a expansão da organização para um modelo 'marketplace in' ou 'out' - constitui-se em uma rota estratégica viável para a organização?". Em resposta, classificou-se o desafio como intermediário (neutro), revelando uma confiança comedida da organização quanto a esta rota estratégica.

Percepção de desafios considerando o ambiente de tecnologia

De acordo com os dados levantados (Tabela 4 a seguir) nota-se impressões positivas da empresa em relação à sua capacidade estratégica, revelada pela percepção de baixo nível de dificuldade percebida para os desafios como: seleção de uma plataforma de *e-commerce*; condução de uma análise competitiva e captação de recursos para viabilizar as estratégias atuais.

Tabela 4 – Percepção da análise do ambiente estratégico

Variável	Resposta
Seleção de uma plataforma adequada de e-commerce	Bom (4)
Conduzir uma análise competitiva	Bom (4)
Criar e executar um roadmap para evolução do canal atual	Neutro (3)
Captar recursos para viabilizar e executar a estratégias atuais	Bom (4)
Promover uma seleção de categorias relevante	Neutro (3)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

São ressaltados desafios em dois aspectos-chave: a evolução de sua seleção de produtos - como mencionado anteriormente - e sua capacidade de criar e executar um roteiro para evoluções futuras, ou *roadmap*. Entende-se por *roadmap* uma ferramenta de gestão de projeto que permite implementar e alocar tarefas para uma equipe e desenvolver uma cronologia de ação para atingir determinadas metas e objetivos, no caso específico, viabilizar e consolidar o modelo *marketplace*.

É apontado em estudos recentes que organizações que não valorizam uma boa gestão de projetos têm um índice de falha de projetos 67% maior comparado com empresas que usam adequadamente ferramentas dessa natureza. Portanto, fica evidenciado que a não definição e implementação desta e outras ferramentas de gestão pode configurar um gargalo para prospecção de futuras soluções digitais satisfatórias e consolidação do modelo *marketplace* de forma plena, estável e satisfatória.

Percepção de desafios considerando o ambiente de marketing

De forma similar à seção anterior, neste âmbito, os fatores "Planejar e executar uma jornada de consumo" e "Criar uma estratégia de mensagens ao consumidor, incluindo e-mails transacionais e não transacionais, SMS e demais formas de contato" foram considerados desafiadores para a organização, conforme ilustrado na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Percepção em relação ao ambiente de *marketing*

Variável	Resposta
Identificação de audiências para criação de campanhas	Neutro (3)
Planejar e executar uma jornada de consumo	Ruim (2)
Criar uma estratégia de mensagens (e-mails transacionais, SMS)	Ruim (2)
Implementação de otimizações de SEO/SEM	Muito bom (5)
Implementação de ações de automação de marketing	Neutro (3)
Adesão e gestão de canais de redes sociais	Neutro (3)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De forma antagônica, a “*Implementação de otimizações de SEO/SEM*” é percebida como uma atividade de domínio da organização. Os demais aspectos foram considerados neutros, a saber: “*Identificação das audiências relevantes para criação de campanhas*”; “*Implementação de ações de automação de marketing*” e “*Adesão e gestão de canais em redes sociais*”. Estes aspectos considerados incertos (neutros) podem sugerir que a mudança de contexto gerou desafios na compreensão de cenários atuais.

Kotler e Caslione (2009) descrevem em sua obra desafios inerentes a novos tempos definidos como tempos de “turbulência”, especialmente segundo a ótica da estratégia de marketing. Consumidores estão mais bem informados do que nunca, sobretudo em razão da internet e das redes sociais, as quais transformaram novas mídias e fontes de informação e geraram novos contextos sociais nas mídias digitais. Em paralelo a este processo, os *marketplaces* têm evoluído desde seus primórdios com a Amazon, nos anos 2000, e desde então, múltiplos canais como esses surgiram ao redor do mundo. Os tempos pós-pandemia podem, portanto, descrever um novo marco ou tempo no cenário do marketing digital ainda muito recente e que exige análises e investimentos constantes

Percepção da dificuldade para implementação de um *marketplace in*

Os processos associados à implementação de tecnologias, modelagem financeira e criação de estratégia de serviços ao consumidor foram percebidos como de baixo impacto de dificuldade, ou seja, em confirmação com as análises anteriores, confirmam que a empresa tem segurança e certo domínio quanto a estas métricas. Em contraste, fatores como “*Identificação e prospecção de sellers*” e “*Ampliação da seleção de categorias e produtos*” são percebidos como os mais desafiadores, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Percepção para migração e implementação do modelo *Marketplace In*

Variável	Resposta
Identificação e Prospecção de <i>sellers</i>	Ruim (2)
Ampliação e seleção de categorias de produtos	Ruim (2)
Ativação de novos canais de geração de tráfego	Neutro (3)
Gestão de pagamentos e conciliação financeira de vendedores	Neutro (3)
Viabilidade para implementar solução tecnológica do modelo <i>In</i>	Neutro (3)
Criar estratégia de precificação competitiva	Neutro (3)
Integração de novas tecnologias como ERP, CRM e OMS	Bom (4)
Gestão de margem e modelagem financeira	Bom (4)
Manutenção de estratégia de serviço capaz de endereçar maior demanda	Bom (4)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Buscou-se a percepção da organização em relação à viabilidade de migração e implementação do modelo *marketplace in* por meio de um conjunto de nove variáveis. Desta forma, há sinalizadores que refletem tendências da organização para aspectos em que se encontra com maior ou menor maturidade.

Exemplifica-se com os temas associados ao ambiente de tecnologia - área em que a empresa detém experiência e um histórico longo de implementações.

Por sua vez, o momento atual da companhia - fragilizada financeiramente como reflexo do período de baixas vendas durante a pandemia de COVID-19, em 2021 e 2022 - torna a ampliação da seleção de categorias e produtos especialmente desafiadora, pois requer investimentos significativos.

Compreende-se, portanto, que a percepção dos gestores analisada individualmente é insuficiente para traçar um diagnóstico de maturidade da organização. No entanto, a pesquisa é reveladora ao indicar áreas potencialmente latentes em termos de ações a curto ou médio prazo por parte da organização, como o domínio de ferramentas de gestão de fluxo de tráfego, pagamentos e precificação. Métricas como taxa de conversão e retorno insuficientes denotam que o desafio de aporte e investimento foram negativamente impactantes.

Aspectos classificados como uma percepção neutra - a exemplo dos tópicos mencionados na Tabela 5 - são indicativos de situações consideradas ainda abaixo do ideal pela empresa analisada. Exemplos incluem a criação de uma estratégia de precificação competitiva, e a ativação de novos canais de geração de tráfego. Estas etapas ainda consideradas incertas (neutras) podem-se justificar por sua dependência de investimentos ainda não implementados.

Considerando a perspectiva de implementação de um modelo de *marketplace* próprio, McFadyen (2021) traz em sua obra um conjunto de etapas e atividades sugeridas - denominado *Marketplace Enablement Steps* [MES], no qual o autor sugere uma série de quatro estágios distribuídos em duas perspectivas, como ilustra o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Marketplace Enablement Steps [MES]

Estágios	Avaliação	Produto Mínimo Viável [MVP]	Implementação completa	Operações
Perspectivas				
Estratégia & Negócios	Avaliação e Planejamento: 3-8 semanas	Preparação do Negócio: 12-20 semanas	Operações do negócio: Processo contínuo	
Tecnologia		Construção e implementação do MVP: 12-20 semanas	Melhorias na plataforma: 12-20 semanas	Suporte: Processo contínuo

Fonte: Adaptado de McFadyen (2021)

A trilha de “*Estratégia & Negócios*” compreende em sua etapa de “*Avaliação e Planejamento*” aspectos especialmente relacionados a planejamento e estratégia do negócio, a exemplo do planejamento dos cargos e funções necessários para as operações futuras. Por sua vez, a etapa de “*Preparação do Negócio*” encerra atividades diversas como estratégias de marketing e logística, seleção de categorias, definição dos termos e condições para vendedores, bem como recrutamento e seleção de *sellers*.

Sob a ótica tecnológica, tem-se a abordagem sugerida de um Produto Mínimo Viável - “MVP” em sua sigla comumente utilizada em inglês - como uma forma de lançar um negócio com as condições mínimas e suficientes para iniciar um *marketplace* próprio. Esta etapa inclui uma série de atividades como integração entre sistemas, arquitetura de soluções e desenvolvimento. Tais atividades são usualmente realizadas por uma empresa terceira especializada, à medida que requerem conhecimentos e ferramentas bastante específicos.

Não se pretende discutir extensivamente o modelo de McFadyen (2021), mas sim ilustrar - ao menos parcialmente - a complexidade requerida para a implementação de um “marketplace” próprio, consolidado e maduro. Consideradas as percepções analisadas em conjunto com requisitos típicos mencionados acima, tem-se ainda um cenário pouco favorável para adoção do modelo *marketplace in* pela empresa analisada, especialmente devido à atenção necessária a ferramentas de gestão, de fluxos de informação e financeiras mais aprimoradas.

Fase 3 – Análise com profissionais dos segmentos *e-commerce* e *marketplace*

As análises englobam as percepções percentuais da amostra de 17 respondentes em relação aos critérios de pontuação e escala (1-5) sugeridos, de profissionais do mercado - com experiência e atuação recente direta ou indireta nos segmentos de *e-commerce* e *marketplaces* - quanto aos modelos *marketplace in* e *marketplace out*, especialmente sob a ótica de seus benefícios e riscos percebidos.

Percepção de modelos e sua aderência a negócios em estágios iniciais

Em resposta à afirmação “*Este é um modelo estratégico e vantajoso para negócios digitais em estágios iniciais de maturidade*”, nota-se que o modelo *marketplace in* mostra-se pouco adequado (desafiador) a negócios em estágios iniciais de maturidade, conforme ilustrado pela Tabela 7. De forma genérica, o resultado é esperado, uma vez que a criação de um *marketplace* próprio pressupõe atributos raramente encontrados em lojas *on-line* com histórico recente, tais como um alto volume de tráfego de usuários e uma estrutura interna capaz de dar vazão a atividades recorrentes da operação.

Tabela 7 – Percepção de usuários aos modelos p/ aderência em negócios estágios iniciais

Critérios	Respostas (%)	
	Modelo <i>Marketplace In</i>	Modelo <i>Marketplace Out</i>
Muito favorável (5)	17,6	52,9
Favorável (4)	23,5	35,3
Neutro (3)	5,9	0
Desafiador (2)	41,2	11,8
Muito desafiador (1)	11,8	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

McFadyen (2021) aborda em sua obra um modelo de maturidade para *marketplaces* - *Marketplace Maturity Model* [MMM] - e enfatiza os desafios inerentes ao estabelecimento de um *marketplace*. Dentre eles: recrutamento e *onboarding* contínuos de *sellers* (vendedores); suporte a clientes e *sellers* em temas críticos, como pagamentos; curadoria de produtos e gestão de catálogo, bem como o suporte técnico para manutenção e evolução das plataformas de *e-commerce* e *marketplace* que amparam as operações.

Tian (2018) traz em seu estudo uma perspectiva distinta para análise, segundo a qual duas forças preponderantes são determinantes para a escolha do modelo de negócio a partir de um varejista *on-line*: a intensidade da competição, e os custos com *fulfillment* (processamento de pedidos). De acordo com esta perspectiva, a escolha de um modelo puro de *marketplace* é favorável quando estas duas variáveis encontram valores baixos. Como exemplo prático, como mencionado por Tian (2018): em determinadas categorias com alta competitividade, como “eletrônicos”, a “Amazon” escolhe atuar como revendedor. Por outro lado, em determinadas categorias com menor competição e menores custos logísticos, tais como peças de arte, a Amazon atua no modelo *marketplace*, conferindo aos vendedores a responsabilidade pela comercialização desses artigos.

No que tange ao modelo *marketplace out*, mais da metade dos respondentes (52,9%) concorda totalmente com sua aderência a negócios em estágios iniciais. Os fatores elencados acima auxiliam a explicar esta lógica sob uma perspectiva de maturidade. Atualmente, as principais plataformas de *e-commerce* do mercado - dispõem de integrações rapidamente acessíveis para envio de produtos a grandes *marketplaces* do cenário nacional, tais como “Amazon” e Mercado Livre. Deste modo, tal modelo abre-se como uma janela de oportunidade para lojistas que ainda não possuem investimentos e não detêm ferramentas robustas e métricas suficientes para dispor de um canal próprio com números sólidos.

Percepção de modelos e sua aderência a negócios em estágios maduros

Considerando os dados da pesquisa para estágios de maior maturidade, nota-se que as respostas divergem, demonstrando a ausência de um parecer conclusivo neste aspecto, conforme visto na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Percepção de usuários aos modelos p/ aderência em negócios maduros

Critérios		Respostas (%)	
		Modelo <i>Marketplace In</i>	Modelo <i>Marketplace Out</i>
Muito favorável	(5)	23,5	23,5
Favorável	(4)	41,2	29,5
Neutro	(3)	35,3	23,5
Desafiador	(2)	0	23,5
Muito desafiador	(1)	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

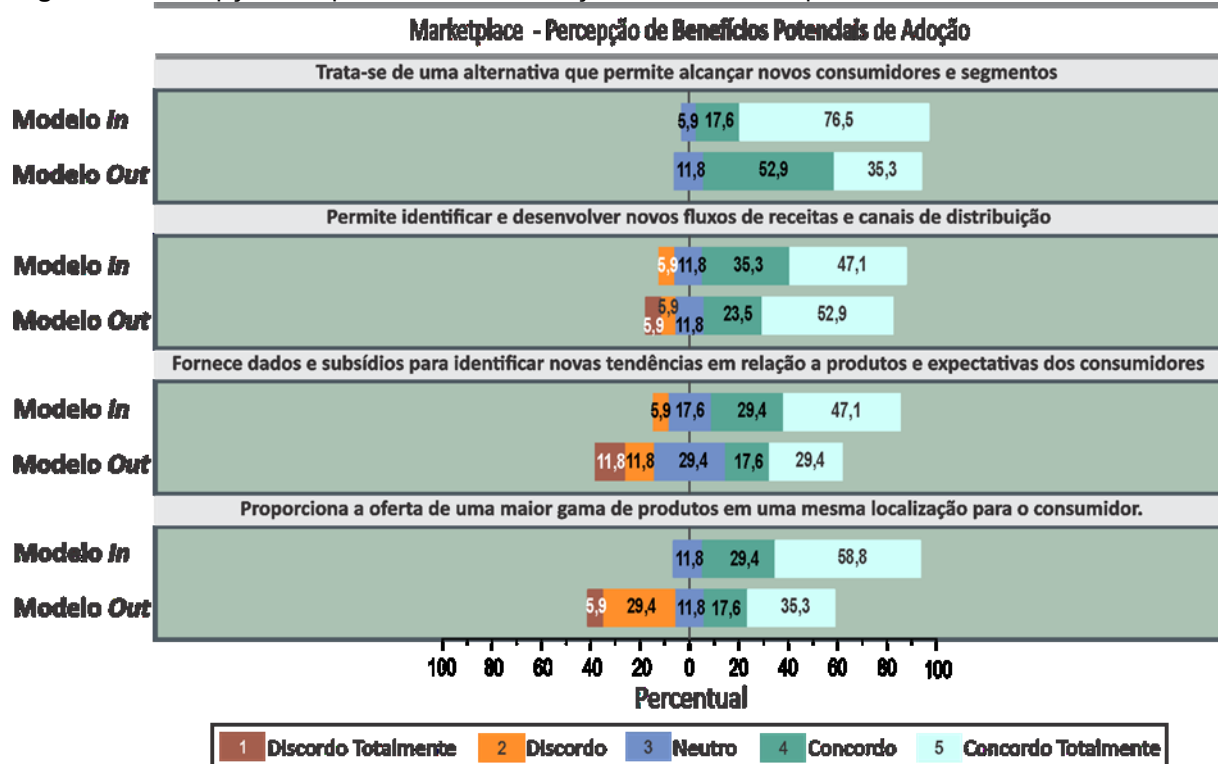
Compreende-se a ausência de um parecer conclusivo à medida que patamares de maior desenvolvimento - entenda-se negócios com histórico de vendas e métricas significativas de tráfego e receitas - proporcionam condições para o desenvolvimento de ambos modelos de *marketplace*.

Exemplifica-se com um caso bastante conhecido no mercado nacional: o “Submarino”. Lançado em 1999 no Brasil, rapidamente tornou-se referência em *e-commerce*, alcançando seu primeiro milhão em faturamento no primeiro mês de atuação. Quatro anos mais tarde, em 2003, o Submarino exibia números invejáveis: mais de 700 mil produtos e faturamento de R\$211 milhões. Apenas dez anos mais tarde - em 2013 - a empresa inaugurou o seu modelo *marketplace*, já sob a gestão da B2W.

Percepção de benefícios potenciais relacionados à adoção de um *marketplace*: Comparativo dos modelos *In* e *Out*

O *marketplace in* como modelo de negócio é percebido pela maioria dos participantes - 76% - como uma alternativa capaz de alcançar novos consumidores e segmentos, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – Percepção dos profissionais em relação aos benefícios potenciais dos modelos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

McFadyen (2021) destaca os benefícios deste modelo em especial para os negócios B2B - isto é, onde as transações são realizadas entre empresas. Segundo o autor, além da possibilidade de se atingir novos segmentos de consumidores e estreitar o relacionamento com a base existente, os *marketplaces* favorecem a identificação e desenvolvimento de novos fluxos de receitas e canais de distribuição; geram novos dados relacionados a tendências de produtos e expectativas dos consumidores, e oferecem uma maior gama de produtos em um mesmo canal. Tais aspectos foram utilizados como referência para a formulação das afirmações nesta seção da pesquisa.

Tangente às duas primeiras afirmações - relacionadas ao alcance de novos consumidores e geração de novos fluxos de receitas e canais - observa-se padrão semelhante entre ambos os modelos. Considerando o modelo *marketplace in* por sua natureza em que um canal próprio abrange *sellers* distintos, naturalmente há maior concordância quanto a sua capacidade de alcance de novos consumidores. Tal fato é particularmente comprovado ao observar os números recentes da Amazon - divulgados pela própria empresa. À data da divulgação, as vendas de *sellers* cresciam, em média, 52% ao ano, em contraste com o crescimento de apenas 25% das vendas próprias da companhia em seus canais.

Os participantes também concordam, em maioria, que o modelo *marketplace in* fornece dados e subsídios para identificar novas tendências em relação a

produtos e expectativas dos consumidores, bem como enxergam sua capacidade de oferecer uma maior gama de produtos em uma mesma localização para o consumidor.

Em comparação com o modelo *marketplace out*, nota-se diferenças entre as percepções - apesar da maioria convergir pela concordância. Exemplifica-se, inicialmente, com o tema compartilhamento de dados. De forma geral, um vendedor que opta por enviar seus produtos a uma plataforma de *marketplace* - em oposição ao modelo *marketplace in*, portanto - possui acesso bastante limitado a métricas e dados para análise, os quais ficam sob propriedade do operador. Tem-se, desta forma, um aspecto de desvantagem neste modelo, uma vez que o lojista não possui a possibilidade de construir uma base de usuários, a exemplo de um sistema de *Customer Relationship Management [CRM]*.

Fica evidente que há ampla concordância quanto a sua capacidade de novos fluxos de receita e canais de distribuição em ambos os modelos - com números ligeiramente distintos. Tal percepção é compreensível, uma vez que os dois formatos permitem a geração de caixa adicional de formas distintas. Evans (2016) apresenta em sua obra os distintos formatos de geração de receitas por um *marketplace in*, a exemplo das taxas de transação; publicidade; comissões de vendas; assinaturas, e taxas por utilização da plataforma. No que tange aos custos, de maneira geral, há menores custos de entrada para o modelo *marketplace out*, uma vez que este dispensa custos para implementação de uma plataforma robusta para acomodar a gestão de *sellers* e comissionamento.

Percepção de riscos potenciais relacionados à adoção de um *marketplace*: Comparativo dos modelos *In* e *Out*

A maioria dos participantes concorda que o modelo *marketplace in* pode trazer riscos para a marca própria. Isto é, considerando um *e-commerce* de uma empresa com produtos próprios, a marca pode ser penalizada diante da oferta de itens de múltiplos lojistas.

Não há consenso quanto aos prejuízos ao engajamento dos consumidores - revelando inconclusividade neste aspecto. Resultados também pouco conclusivos são associados à afirmação: “*esta rota estratégica pode provocar um prejuízo para a diferenciação do negócio*”.

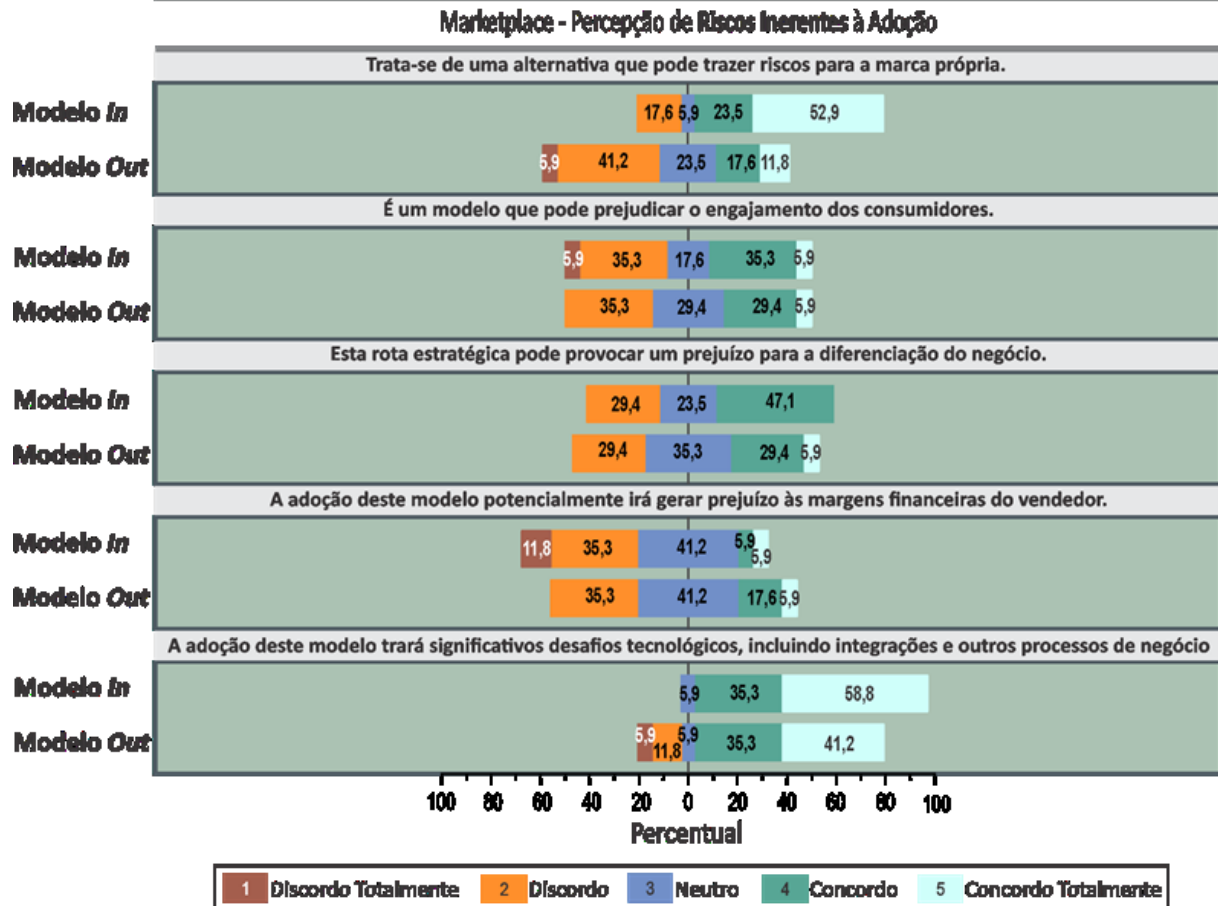
Tais indefinições podem ser compreendidas pela diversidade de fatores e variáveis existentes neste tipo de análise.

Apesar do risco válido sob a perspectiva de gestão de marcas, de forma geral, os defensores dos modelos em plataforma exaltam seus benefícios potenciais. McFadyen (2021) elaborou um ciclo de 8 estágios direcionado ao crescimento dos *marketplaces* - baseado na obra de Jim Collins e seu termo *flywheel effect*.

Segundo McFadyen (2021), o incremento no volume de produtos e categorias atrai mais consumidores, resultando assim em maior volume de vendas. Estas vendas, por sua vez, geram lucros, potencializando assim o interesse de novos *sellers*, em um ciclo virtuoso contínuo.

No entanto, há elevada concordância em que “*ambos os modelos trarão significativos desafios tecnológicos, incluindo integrações e outros processos de negócio*”, conforme resultados apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Percepção dos profissionais em relação aos riscos potenciais dos modelos destacados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Modelo *in* - o comerciante abre sua plataforma para a venda de produtos de outros lojistas. Modelo *out* - o comerciante envia seus produtos para serem comercializados em outro canal.

Considerações Finais

A pesquisa trouxe à luz importantes percepções da empresa analisada quanto a suas potencialidades e áreas latentes para desenvolvimento como a sua familiaridade da gestão com aspectos tecnológicos, mas também se frisou a vulnerabilidade tangente a uma criação e execução de uma estratégia de marketing. Há, portanto, uma visão mais clara a respeito de aspectos em que a organização se considera mais preparada para iniciar pesquisas futuras de implementação do próprio marketplace.

Acerca dos desafios demonstrados na aplicação de ferramentas de gestão eficientes e de fluxo financeiro - potencializados pelo contexto externo da pandemia de COVID-19 - foi possível traçar um diagnóstico de visão parcial da organização quanto a sua maturidade digital. Há, portanto, evidências importantes de aspectos a serem desenvolvidos quanto a necessidade de preparativos a médio e longo prazo como requisitos para uma transição futura e não imediata para o seu próprio canal *marketplace*. A realização de pesquisas futuras com modelos de análise que abordam a organização de forma integrada, além das percepções de seus gestores, é uma sugestão para próximos trabalhos visando diagnosticar a maturidade digital das organizações em distintos setores.

Ademais, a simplificação dos instrumentos de pesquisa com base na escala Likert - embora tenha permitido ampliar a extensão de fatores analisados e

evidenciar as limitações da empresa - limitou a captação de detalhes a respeito da percepção dos desafios. Em relação aos riscos percebidos entre os diferentes modelos, no entanto, não houve diferenças significativas e o efeito foi inconclusivo. Desta forma, sugere-se a realização de entrevistas em profundidade em pesquisas futuras, de forma a melhor refinar e compreender as nuances das percepções dos gestores e seu posicionamento de mercado.

Considera-se, portanto, também como oportunidade de estudo a utilização do modelo de maturidade descrito por McFadyen (2021), potencialmente aplicável a negócios de múltiplos segmentos e indústrias do meio digital.

Tangente à percepção de profissionais do mercado, obtiveram-se importantes resultados para compreender os benefícios relacionados aos modelos *marketplace in* e *marketplace out*. Destacou-se, por exemplo, a maior aderência do modelo *marketplace in* a negócios com maior maturidade.

REFERÊNCIAS

BIRF, AIF. Banco Mundial. União Internacional de Telecomunicações. **Relatório Mundial de Telecomunicações/Desenvolvimento de TIC e banco de dados**. 2020. Disponível em:

<<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=BR>> Acesso 07 fev. 2023

COLLINS, J. 2001. **Good to great**: why some companies make the leap and others don't. 1ed. HarperBusiness, New York, NY, USA.

COSTA MELO, I. "**E-commerce**": eficiência comparada de grandes varejistas no Brasil e no Canadá. Tese de doutorado em Engenharia da Produção. Escola de Engenharia de São Carlos, 2021. Universidade de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

KOTLER, P; CASLIONE, J.2009. **Chaotics**: the business of managing and marketing in the age of turbulence. 1ed. AMACON, New York, NY, USA.

KUBOTA, L.C ; MILANI, D.N. 2011. **Os Efeitos do "e-commerce" na produtividade das firmas comerciais no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, DF, Brasil. Disponível em:<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1441/1/td_1585.pdf>. Acesso 6 fev. 2023.

MCFADYEN, T. 2021. **Marketplace best practices**: transforming commerce in the platform economy. 1ed. McFadyen Digital, Vienna, VA, EUA.

NIELSEN IQ. 2022. **Relatório Webshoppers**. 2018. Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2022/eventos-globais-de-compras-online-apresentam-enormes-oportunidades-para-as-marcas/>> Acesso 07 fev. 2023.

PMI. Project Management Institute. **Ahead of the Curve**: Forging a Future-Focused Culture. Pulse of the Profession. 2021. Disponível em <<https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>>. Acesso 07 abril 2023.

SOUZA FRANCO, R; MAIA, L.C.C.; SOUZA FILHO, R., G. Avaliação do nível de serviço ao cliente no contexto do marketplace da empresa Alfa. In: **Revista Ciências Administrativas**, v.26, n.1, pp: 1-7. 2020.

TIAN, L. et al. 2018. **Marketplace, Reseller, or Hybrid**: Strategic Analysis of an Emerging "e-commerce" Model. *Production and Operations management*. Miami, P. 1595-1610, ago. 2018.

SOBRE OS AUTORES

Eduardo Luis Nowacki Gomes. (*Especialista em Digital Business, ESALQ-USP, 2023*), edulng01@gmail.com.

Domingos Sávio da Cunha Garcia. (*Doutor em História Econômica, Unicamp, 2005*). Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, domingos.garcia@unemat.br.

Leonardo Amorim de Araújo. (*Doutor em Engenharia de Transportes, UFRJ, 2003*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, leonardo.araujo@ifsudestemg.edu.br.

Carlos Artur Alevato Leal. (*Doutor em Engenharia Mecânica, UFMG, 2020*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, artur.leal@ifsudestemg.edu.br.

Arthur Nascimento Assunção. (*Mestre em Ciência da Computação, UFOP, 2016*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, arthur.assuncao@ifsudestemg.edu.br.

Gustavo José Santiago Rosseti. (*Doutor em Engenharia Elétrica, UFJF, 2015*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, gustavo.rosseti@ifsudestemg.edu.br.

Silvana Rodrigues Pires Moreira. (*Doutora em Bioquímica Agrícola, UFV, 2013*). Professora do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, silvana.moreira@ifsudestemg.edu.br.

Lisleandra Machado. (*Doutora em Engenharia de Produção, UNIMEP, 2022*). Coordenadora do Curso de Engenharia Ferroviária e Metroviária, Professora do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, lisleandra.machado@ifsudestemg.edu.br.