

MARKETPLACES E AS TRANSFORMAÇÕES NO VAREJO: O ecossistema de serviços de empresas que operam no Brasil

Sibelly Resch
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Naviraí,
sibelly.resch@ufms.br

Joice do Nascimento Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Naviraí,
joice.nsilva9@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Naviraí,
jaiane.pereira@ufms.br

RESUMO

As plataformas multifacetadas que fazem a intermediação das transações *online* entre múltiplos usuários são chamadas de *marketplaces*. Esse novo modelo de negócio tem se expandido nos últimos 20 anos e essas empresas começaram a oferecer alguns serviços. As pesquisas sobre essas transformações são escassas no Brasil. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar os serviços oferecidos pelas quatro principais empresas que atuam como *marketplaces* no país: Mercado Livre, B2W, Via Varejo e Magazine Luiza. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva com dados secundários e análise documental. Como resultados, identificou-se uma mudança de posicionamento de mercado com a transformação do negócio em um ecossistema de serviços para vendedores e clientes. Foram identificados serviços em diferentes áreas, como marketing, logística, finanças, sistemas de informação e também gestão de pessoas. O trabalho contribuiu com a ampliação da literatura sobre esse modelo de negócio, fornecendo uma breve contextualização sobre essas empresas e suas estratégias. Também fornece elementos que podem auxiliar os gestores a compreender melhor os diversos elementos que devem ser considerados para atuar em parceria com um *marketplace*.

Palavras-chave: *E-commerce*; *Marketplace*; Plataformas multifacetadas; Serviços; Varejo.

1INTRODUÇÃO

O *e-commerce* é uma realidade para milhões de empresas do mundo todo, ao mesmo tempo em que é crescente o número de consumidores que realizam transações comerciais pela internet. Nos últimos 20 anos, observou-se o surgimento de novos modelos de negócios e, em alguns segmentos, essas mudanças causaram e continuam causando uma transformação no mercado, como é o caso dos *marketplaces*.

Chamados de plataformas multifacetadas pelos economistas, (*multi-sided markets* ou *multi-sided platforms*) (HÄNNINEN; SMEDLUND; MITRONEN, 2018; ABDELKAFI *et al.*, 2019; HÄNNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019; SCHMIDT *et al.*, 2020), os *marketplaces*

integram compradores, vendedores e outros usuários ou empresas, como empresas terceirizadas de logística ou desenvolvedores. Esse modelo de negócio está transformando a maneira como varejistas constroem e sustentam sua vantagem competitiva no século XXI, pois ao invés de competir com ativos fixos e recursos, como uma rede de lojas, o poder desse modelo de negócio vem da capacidade de explorar um grande grupo de clientes e fornecedores finais (HÄNNINEN; SMEDLUND; MITRONEN, 2018; HÄNNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019).

Nesse processo de inovação contínua e adoção de novas estratégias, grandes redes varejistas brasileiras tornaram-se *marketplaces*, ou seja, além de comercializar seus produtos, também oferecem a oportunidade para que empresas varejistas e/ou pessoas físicas utilizem suas plataformas. Para além do espaço de comercialização, indaga-se: quais serviços e benefícios os *marketplaces* oferecem para os seus vendedores?

A primeira empresa a atuar neste segmento no Brasil foi o Mercado Livre, que começou a operar na década de 2000. Entretanto, atualmente, redes como B2W, Via Varejo e Magazine Luiza se tornaram importantes *players* desta nova configuração de mercado. Motivo pelo qual estas empresas constituem-se como foco deste trabalho que tem por objetivo analisar os serviços oferecidos pelos *marketplaces* aos seus vendedores.

No Brasil, a discussão na academia sobre os *marketplaces* é ainda muito incipiente. Em uma busca realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo termo *marketplace* em assunto com os filtros “periódico revisado por pares”, “artigo” e “português”, identificou-se como resultado somente 10 trabalhos. Contudo, nenhum deles estava relacionado às estratégias e serviços dos *marketplaces* que atuam no Brasil. No Portal *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), encontrou-se somente dois trabalhos ao pesquisar o termo “*marketplace*” no título e no assunto. Um dos trabalhos discute a inovação como diferenciação e o outro avalia o nível de serviço ao cliente de um *marketplace*.

Em uma busca efetuada na base de dados Scopus, identificou-se 797 artigos publicados em periódicos internacionais com o termo “*marketplace*” no título, considerando somente a área de negócios e gestão. Isso mostra a falta de estudos sobre o tema no contexto brasileiro e a importância de se estudar e compreender melhor diferentes aspectos das estratégias destes negócios e como as mudanças que estão ocorrendo impactam o mercado do varejo no Brasil e no mundo.

Este estudo, portanto, contribui para um melhor entendimento das operações das empresas estudadas, especificamente a identificação e análise dos serviços oferecidos aos vendedores. Com isso, espera-se contribuir com o processo de tomada de decisão dos gestores que atuam no ramo de varejo e pretendem se inserir no *e-commerce*, especificamente em *marketplaces*, e com a literatura brasileira sobre esse modelo de negócio.

2AS TRANSFORMAÇÕES NO VAREJO: DO VAREJO 1.0 AOS MARKETPLACES

No mundo, o varejo tradicionalmente local foi comum até 1900, com início das lojas de departamento na segunda metade do século XIX. A partir deste período, iniciou-se uma transformação para o chamado varejo 1.0, com lojas de autoatendimento e a criação de redes de *shoppings centers* regionalmente dispersos com a presença de redes de varejo. As inovações nos transportes e na logística possibilitaram uma diversificação de formatos e os *shoppings* à coexistência no mesmo espaço de varejistas e prestadores de serviço, mudando a dinâmica da competitividade no setor de varejo (HÄNNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019).

Kotler e Stigliano (2018) adotam uma classificação para as fases do varejo e distinguem a fase 1.0 pela criação das grandes lojas de departamento, que visavam economia de escala, tendo como característica a exibição de grande quantidade de mercadorias. Já denominam como fase 2.0 a criação dos centros comerciais que acabam tornando-se *shoppings centers* por volta dos anos de 1950 com o conceito de tudo sob um só telhado e com o tempo, mais serviços foram sendo oferecidos nesses locais, oportunizando um local para passar o tempo na companhia da família e de amigos.

Hänninen, Mitronen e Kwan (2019) utilizam a classificação de varejo 1.5 para o que consideram a segunda transformação do varejo com a chegada da informática e o uso dos sistemas de informação, possibilitando a integração de fornecedores, atacadistas e varejistas na década de 1990. Com isso, tem início o *e-commerce business to consumer* (B2C). Após um rápido crescimento de novos entrantes, muitos faliram em razão do volume de vendas. Eram necessárias várias condições para que o comércio pudesse ser realizado digitalmente, o que ainda não era uma realidade naquele período para a maioria das pessoas. Com as quedas e fechamentos de empresas pontocom, os investimentos dos grandes varejistas foram reduzidos e o comércio eletrônico passou a ser considerado como um canal de vendas. Esse processo foi denominado pela literatura como varejo “multicanal”. Kotler e Stigliano (2018) definem esta fase como varejo 3.0.

Tanto Kotler e Stigliano (2018) quanto Hänninen, Mitronen e Kwan (2019), entendem que a transformação digital impulsiona uma nova fase no varejo, no entanto, diferenciam-se na nomenclatura das fases (2.0 e 4.0). Hänninen, Mitronen e Kwan (2019) apontam como características do varejo 2.0, a convergência e integração dos canais *online* e *offline* e o *design* e personalização da experiência do cliente. As novas tecnologias possibilitam que os consumidores comprem qualquer coisa, em qualquer lugar e a qualquer momento, sendo esse processo de integração entre os canais chamados *omnichannel*.

Grewal, Roggeveen e Nordfält (2017) em uma edição especial sobre o Futuro do Varejo enfatizam áreas críticas cujas inovações estão mudando o mercado no varejo, a saber: (1) tecnologia e ferramentas para facilitar a tomada de decisões; (2) exibição visual e decisões de oferta de mercadorias; (3) consumo e envolvimento; (4) coleta e uso de *big data*; e (5) análise e lucratividade. Quanto à tomada de decisão, destacam que nos ambientes multifacetados e *omnichannel*, os consumidores recebem muitas informações sobre produtos e serviços e neste sentido, os varejistas podem oferecer informações direcionadas aos clientes utilizando as novas tecnologias, gerando valor e com isso, podem potencializar o engajamento ou envolvimento do cliente com sua marca/empresa. A tecnologia também pode ajudar os varejistas a atingir os consumidores adequados, ou seja, atrelando à oferta ao perfil do consumidor ou de navegação nas plataformas e redes conectadas.

Os autores destacam ainda que nem toda compra envolve um processo de pesquisa detalhada, algumas decisões são espontâneas e produzidas rapidamente durante as compras *online* ou em lojas, frequentemente motivadas por apresentações visuais estratégicas e sortimentos de mercadorias elaborados pelo varejista. Neste sentido, “a questão que o varejista deve considerar é como projetar e entregar ofertas que se destaquem. Entender isso pode ajudar os varejistas a decidir como, quando e onde exibir as mercadorias (e ofertas associadas), de acordo com o formato do canal (na loja ou *online*)” (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017, p.2, tradução nossa).

Por fim, mas não menos importante está a utilização da *big data* e dos sistemas de informação para auxiliar na tomada de decisões. Grewal, Roggeveen e Nordfält (2017) destacam que uma compra fornece uma infinidade de informações, incluindo dados transacionais (por exemplo, preço, quantidade e composição da cesta de compras), dados do consumidor (por exemplo, sexo, idade, composição familiar) e dados ambientais (por exemplo, localização). A análise de um conjunto de informações pode oferecer insights

eficazes sobre o comportamento do consumidor e deste modo, o varejista pode projetar ofertas mais atraentes, direcionar melhor seus clientes e desenvolver ferramentas que incentivem os consumidores a tomar decisões de compra que favoreçam seus produtos. Deste modo, a utilização da *big data* e de sistemas de informação que possibilitem cruzar dados e informações do processo de compra pode proporcionar maior lucratividade ao varejista.

Nesse contexto da transformação digital, observa-se a ampliação dos *marketplaces*. Os *marketplaces* se caracterizam como plataformas que facilitam ou intermedeiam transações entre dois ou mais grupos de usuários, por isso, são chamados de mercados multifacetados (HÄNNINEN; SMEDLUND; MITRONEN, 2018). Os *marketplace* podem ser classificados como: a) *marketplaces* puros – quando todas as vendas vêm de fornecedores terceirizados; b) *marketplaces* híbridos – quando parte das vendas vêm de fornecedores terceirizados e a outra parte é comercializada pela própria empresa (HÄNNINEN; SMEDLUND; MITRONEN, 2018). Nos *marketplaces* híbridos, as empresas distinguem esses canais como: a) 1P – vendas do seu próprio estoque; e b) 3P – vendas do estoque dos parceiros.

Os *marketplaces* podem intermediar as transações comerciais da seguinte forma: a) entre empresas – B2B (*Business to Business*); empresas e consumidores – B2C (*Business to Consumer*); c) entre consumidores – C2C (*Consumer to Consumer*) e; d) indústrias e consumidores – F2C (*Factory to Consumers*) (SHI, 2014). Na área de marketing, o relacionamento com múltiplos *stakeholders* tem sido denominado como B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) (MINGIONE; LEONI, 2020). Na China, usualmente, utiliza-se o termo B4C (*Business for Consumer*) (SHI, 2014), para denominar os negócios das plataformas multifacetadas, pois se entende que o foco desses negócios são os diversos tipos de serviços oferecidos aos clientes (sejam consumidores ou empresas) e o objetivo da plataforma é gerar valor para os clientes. É importante destacar que os *marketplaces* comumente trabalham com empresas integradoras ou intermediárias. Essas empresas utilizam os sistemas de informação para integrar um vendedor em vários *marketplaces* e podem oferecer distintos serviços ao varejista (MALAK, 2018).

A expansão desse modelo de negócio tem tornado o varejo cada vez mais globalizado. Em 2014, a eBay iniciou suas operações no Brasil e, em 2019, foi a vez da Amazon anunciar que expandiria suas operações no país. Além disso, as facilidades do *e-commerce* globalizado possibilitaram que os brasileiros acessassem produtos em plataformas de outros países, modelo conhecido como “*Cross Border Trade*”. No período de 2013, o número de

consumidores que comprou pelo menos uma vez em *sites* estrangeiros foi de 33% e, em 2015, este número chegou a 54% (EBIT, 2019). As grandes empresas varejistas que atuavam somente como *e-commerce*, revendendo seus próprios produtos (1P) como B2W, Magazine Luiza e Via Varejo, aderiram ao modelo 3P, abrindo suas plataformas para terceiros.

Dados da pesquisa EBIT (2018, p.22) revelam que “o segmento de *marketplaces* de produtos novos e usados teve um crescimento nominal de 62,4%, no ano anterior”. Apesar do crescimento, o desenvolvimento do *e-commerce* ainda enfrenta muitos desafios no país, como a logística que é um fator que afeta a decisão de compra (prazo de entrega, de frete e extravios) e, conseqüentemente pode afetar o resultado financeiro das empresas. Neste sentido, a pesquisa EBIT (2018, p.28) fez uma pesquisa específica sobre logística e identificou que “o quesito que gera maior insatisfação dos consumidores diz respeito as entregas realizadas fora do prazo máximo informado no momento da compra. Parte destes atrasos nas entregas certamente estão ligados a logística do Brasil”. A dimensão territorial e o modal de transporte de cargas por rodovia são fatores críticos para o *e-commerce* no país.

Schmidt *et al.* (2020) enfatizam que as plataformas obtêm benefícios do efeito rede, pois mais clientes atraem mais vendedores e mais vendedores atraem mais clientes. Deste modo, o valor das plataformas aumenta à medida que atraem mais usuários. Quando os usuários de um lado levam a mais usuários do mesmo lado ingressando na plataforma, isso é chamado de efeitos de rede diretos ou do mesmo lado. Quando um lado do mercado atrai outro lado, como vendedores ou desenvolvedores de produtos complementares, esse tipo de rede é referido como efeito de rede indireto ou cruzado (ABDELKAFI *et al.*, 2019).

Os *marketplaces* utilizam as tecnologias de informação para criar novas combinações de valor para os clientes finais, elevando o nível da experiência do cliente de varejo. Para os vendedores, oferecem diferentes serviços e ferramentas de gestão e para os consumidores, acesso à maior variedade de produtos, preços, condições de pagamento e velocidade na entrega (HÄNNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019). Makdissi Jr. (2018) ressalta que os *marketplaces* oferecem serviços como: a disponibilidade da plataforma que funciona como o canal de vendas, mecanismos de promoção dos produtos, sistemas de pagamento e créditos, sistemas de informação automatizados favorecendo a efetivação das transações. Kawa e Wałęsiak (2019) acrescentam que os *marketplaces* oferecem diversas soluções logísticas, incluindo o *fulfillment* que inclui os serviços de logística de armazém, ou seja, recebimento, armazenamento, embalagem e envio de produtos e devoluções.

No quadro 1, sumariza-se algumas vantagens e desvantagens identificadas para os vendedores e consumidores que atuam em parceria com os *marketplaces*.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens dos *marketplaces* para vendedores e consumidores

	Vantagens	Desvantagens
Vendedores	Reconhecimento da marca (<i>marketplace</i>) no mercado Um grande número de clientes em um só lugar Personalização da experiência do cliente Engajamento do cliente (conteúdo e mídias sociais) Baixa barreira de entrada (baixo investimento e suporte pelas plataformas) Canal adicional de vendas e uma fonte de receita Capacidade de alcançar clientes no exterior, dependendo da plataforma Disposição dos produtos (suporte para catálogo, descrição e imagens) Suporte de vendas e logística Melhor promoção de produtos (menores despesas com anúncios e publicidade) Maior credibilidade do vendedor Acesso a soluções inovadoras (tecnologias, marketing, logística) Acesso a dados analíticos e de benchmarking Acesso a soluções financeiras e de capital de giro	Alta concorrência (vários vendedores em um só lugar) Tornar-se dependente da plataforma e negligenciar outros canais da empresa Mudanças frequentes na política de vendas e taxas Custos do serviço (assinatura, taxas de promoção e comissões de venda) Requisitos restritivos relativos às descrições dos produtos e imagens, atendimento ao cliente Risco de concorrentes copiando ideias ou mercados / outros vendedores que oferecem os produtos populares Limitações para promover seu canal próprio de <i>e-commerce</i>
Consumidores	Acesso a vários produtos em um só lugar Possibilidade de comparar preços de produtos oferecidos por diversos fornecedores Menores custos logísticos e velocidade na entrega (economia de escala e poder de barganha com empresas terceirizadas) Não há necessidade de aprender o funcionamento de várias plataformas de loja online (produtos ordenados e catalogados) Maior credibilidade dos vendedores Maior segurança de transações (programas de proteção ao cliente) Feedback sobre vendedores de outros usuários Acesso a programas de fidelidade (ex. Amazon Prime) Disponibilidade de produtos usados Acesso a produtos do exterior, com pagamentos na moeda local	Tornar-se dependente de um <i>marketplace</i> (programas de fidelidade e assinatura criar um <i>lock-in</i> do consumidor) Contato difícil com o vendedor Nenhuma abordagem individual do mercado Remessas de diferentes vendedores divididas (taxas para remessas adicionais, entrega em tempo diferente)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kawa e Wałęsiak (2019) e Hänninen, Mitronen e Kwan (2019).

3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada tem abordagem qualitativa na medida em que busca estudar um problema a partir de dados não quantificáveis, desenvolvendo uma estrutura interpretativa em busca de significados que retratem uma determinada situação ou problema (CRESWELL, 2007). Neste caso, considera-se que a natureza é descritiva, pois se buscou identificar os serviços oferecidos por empresas que atuam com *marketplace* no Brasil, apresentando uma descrição dos resultados, sem a intenção de estabelecer relações de causa e efeito.

A pesquisa constitui-se como documental, utilizando-se dos relatórios disponíveis aos investidores e informações divulgadas pela empresa em seus portais na internet, além de

fontes secundárias, como entrevistas com gestores dessas empresas disponíveis na mídia e reportagens. Além dos dados sobre os serviços oferecidos pelas empresas, apresentam-se breves informações sobre o histórico e estratégias de mercado dessas organizações. As empresas B2W, Via Varejo, Magazine Luiza e Mercado Livre foram selecionadas para o estudo por serem as maiores varejistas que atuam como *marketplaces* no Brasil. Os dados secundários foram analisados mediante análise documental (MERRIAM, 1998).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Identificou-se na revisão da literatura que os *marketplaces* constituem-se como um modelo de negócio que tem potencial para alterar profundamente o varejo no Brasil. A tecnologia e as inovações utilizadas pelos grandes competidores do varejo tornam-se acessíveis aos pequenos varejistas por meio de serviços oferecidos por essas empresas. A literatura indica baixas barreiras de entrada neste tipo de negócio. Em contrapartida, a competição é alta. Além disso, são muitos serviços e possibilidades oferecidas pelos *marketplaces*, todavia, os vendedores devem atentar-se às políticas e diferentes taxas cobradas para os serviços ofertados pelas diferentes empresas. É possível ser parceiro de vários *marketplaces*, mas para isso é fundamental ter uma ótima gestão com suporte de sistemas integrados que proporcionem controle de estoque e agilidade no envio, já que a reputação é um fator importante para atuar nas plataformas multifacetadas.

No quadro 2, resume-se as principais informações sobre as empresas pesquisadas.

Quadro 2: Principais informações sobre os *marketplaces*

	B2W	Via varejo	Magazine Luiza	Mercado livre
Criação da empresa	2013	2009	1957	1999
Início de operações do marketplace	2013	2013 (Extra) e 2014 (Pontofrio e Casas Bahia)	2017	1999
Modelo de Negócio	Híbrido	Híbrido	Híbrido	Puro
Modelo de Venda	Comissão (16%) sobre o valor do pedido	Variável, conforme a categoria do produto	Variável, conforme a categoria do produto (10% a 20%)	Conforme plano e valor do produto (anúncio grátis, 11% ou 16%) e com loja virtual (mercado shop) 5,5% ou 10%.
Canal	<i>Online e Offline</i>	<i>Online e Offline</i>	<i>Online e Offline</i>	<i>Online</i>
Mercado Local	Brasil	Brasil	Brasil	Argentina
Mercados principais	Brasil	Brasil	Brasil	América Latina
Distribuição	Integrado, terceirizado	Integrado, terceirizado	Integrado, terceirizado	Integrado, terceirizado

Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações disponíveis nos portais das empresas

O Mercado Livre constitui-se como o único *marketplace* puro e que disponibiliza o C2C, inclusive para produtos usados, sendo a única empresa que nasceu operando nesse modelo. As varejistas brasileiras incluíram a modalidade há pouco tempo em sua estratégia de negócio. A maioria das empresas trabalha com comissões que variam conforme a categoria de produtos e no Mercado Livre há planos distintos e comissões menores para utilização do serviço de loja virtual. Todas as empresas possuem logística própria e terceirizada. Porém, conforme apresentado a seguir, os serviços oferecidos em diferentes áreas apresentam semelhanças e algumas diferenças entre as empresas pesquisadas.

4.1 MAGAZINE LUIZA

O Magazine Luiza é uma das maiores empresas varejistas brasileiras e foi identificada como uma das 250 maiores empresas varejistas do mundo pela Deloitte (2020). Sua história começou em 1957, no interior de São Paulo, com as primeiras vendas de televisões em cores na região. Desde 2011, a empresa está listada no Novo Mercado da Brasil, Bolsa, Balcão (B3) como MGLU3. Atualmente, a empresa conta com 1.157 lojas físicas distribuídas em 18 estados do país. No *marketplace*, a empresa reunia 15.000 mil vendedores em 2019 (MAGAZINE LUIZA, 2020c) e no 2º trimestre de 2020, com a transformação digital acelerada pela pandemia do COVID-19, o número de vendedores aumentou para 32.000. O número de clientes ativos no 2º trimestre de 2020 era de 27 milhões de pessoas, dentre as quais, 20 milhões possuem o aplicativo da empresa instalado (MAGAZINE LUIZA, 2020a).

Em 2014, a empresa criou o Luizalabs, um laboratório de tecnologia e inovação com o objetivo de criar e desenvolver produtos e serviços com foco no varejo. O desenvolvimento de novas tecnologias, a utilização *debig data* e a aquisição de *startups* pela empresa são estratégias que possibilitaram um processo de transformação e a criação de uma cultura digital, possibilitando uma mudança em seu posicionamento de mercado.

Em 2018, a empresa decidiu mudar a sua estratégia de negócio de uma empresa multicanal de bens duráveis para um ecossistema com foco em varejo, denominando essa nova perspectiva da empresa como ‘Magalu as a Service’ (MaaS). Na visão da empresa, o ecossistema depende de vários processos para se tornar viável, mas enfatiza a escala como um aspecto importante. Neste sentido, afirma que: “quanto mais compradores, mais vendedores são atraídos para o ecossistema. Quanto mais vendedores e ofertas, mais compradores desejarão fazer parte dele. É o efeito de rede” (MAGAZINE LUIZA, 2020c, p.6).

Neste mesmo ano, a empresa adquiriu a Logbee, uma *startup* de logística que operava somente na cidade de São Paulo e atualmente opera em 500 municípios. Em 2020, em razão da pandemia, a empresa acelerou a estratégia de *ship-from-store*, ou seja, as lojas físicas transformam-se em centros de distribuição em uma estratégia *omnichannel*, com estoque integrado. Deste modo, os itens mais vendidos nos canais *online* passam a ser estocados nessas unidades e, posteriormente, são coletados pela Logbee que faz o percurso até a entrega ao cliente final (MAGAZINE LUIZA, 2020a).

Em 2019, a empresa adquiriu a Netshoes, loja de varejo especializada em artigos esportivos e as marcas que comercializam artigos de moda: Zattini, Shoestock e Free Lace. Também comprou a Época Cosméticos e a Estante Virtual, uma plataforma que comercializa livros *online*. Essas aquisições fazem parte da estratégia da empresa em tornar-se um ecossistema de varejo, ganhando com o efeito rede (MAGAZINE LUIZA, 2020b).

No final de julho de 2020, a empresa anunciou a compra da Hubsales, entrando no segmento F2C, ou seja, conectará as indústrias aos consumidores finais. Neste mesmo período, a empresa também realizou a aquisição do *site* Canaltech e da plataforma In loco Media, o que poderá fortalecer e ampliar seu leque de serviços voltados à produção de conteúdo e publicidade *online* (MAGAZINE LUIZA, 2020a). No final de agosto de 2020, a empresa anunciou a aquisição da *startup* Stoq, empresa de São Carlos que desenvolve sistemas para pontos de venda, além de totens de autoatendimento. Os produtos da empresa irão compor o MaaS, tendo como foco os pequenos e médios varejistas de diversos segmentos, tais como bares, restaurantes, moda, beleza, supermercados e saúde (DRSKA, 2020). No quadro 3, apresentam-se os serviços oferecidos pelo Magazine Luiza.

Quadro 3: Serviços oferecidos pelo Magazine Luiza

MagaluADS	Serviço de anúncios que proporciona maior visibilidade e relevância colocando produtos em posições de destaque. O cliente define seu plano conforme sua estratégia de marketing, sendo o valor do custo definido por clique (CPC). Os anúncios são exibidos conforme o contexto de navegação e o perfil do cliente. A empresa oferece um <i>dashboard</i> com as métricas e resultados e também oferece suporte por meio de uma equipe de <i>performance</i> para criação de anúncios.
Magalu Entregas	Serviço de entrega gratuito para os vendedores. O cálculo do frete é feito a partir do cadastro e cobrado do cliente final. No portal do <i>marketplace</i> da empresa, a informação é de que este serviço está disponível apenas para os produtos que se enquadrem nas regras de envio pelos correios. Entretanto, na conferência de divulgação dos resultados do 1T20, constata-se na fala do CEO Frederico Trajano que a empresa utiliza a Logbee e a Malha Luiza para 20% do total do 3P e pretendem ampliar a capacidade de logística para os parceiros.
Clube da Lu	Trata-se de serviço de ofertas exclusivas para os melhores e mais engajados clientes da empresa. O serviço é gratuito para os vendedores, que podem definir produtos e descontos para oferecer.
Magalu Pagamentos	Serviço oferecido pela empresa que possibilita a antecipação de recebíveis aos vendedores. Se autorizado pelo Banco Central, a empresa também pretende oferecer empréstimos aos

	vendedores.
MagaluPay	Uma conta digital multicanal que possibilita diversos tipos de operações pelos clientes. Em julho de 2020, a empresa lançou o <i>cashback</i> que possibilita aos clientes receberem dinheiro de volta ao comprar no seu <i>marketplace</i> .
Parceiro Magalu– CPF	O serviço está disponível para pessoas físicas, possibilitando a criação de uma loja online para comercializar os produtos da empresa ou de parceiros do <i>marketplace</i> . O mecanismo funciona através do compartilhamento dos links dos produtos pelas redes sociais. Se ocorrer a efetivação de uma compra a partir deste link, a pessoa física pode receber uma comissão que varia entre 2 a 12% conforme a categoria de produtos e o seu nível (uma classificação feita a partir do número de anúncios compartilhados e das vendas realizadas).
Parceiro Magalu– CNPJ	O parceiro Magalu também é anunciado para pessoas jurídicas (MEI e Simples com 3 meses de existência). Trata-se de um estímulo para inclusão dos pequenos negócios no <i>marketplace</i> com uma comissão mais baixa (3,99%) do que a média cobrada pelas empresas (em torno de 16%) válida até 31/10/20.
Portal Magalu	Serviço de interface que possibilita a integração com diversas plataformas e com os sistemas ERPs dos vendedores, desenvolvido pela Integra E-commerce, uma <i>startup</i> adquirida em 2017 pela empresa e desde janeiro de 2020 é incorporada ao Magalu.
Magalu Marketplace Treinamentos	A empresa oferece treinamentos em vídeos e manuais no Portal Magalu desenvolvendo um processo de formação para o vendedor que quer atuar no seu <i>marketplace</i> .

Fonte: elaborado pelos autores com base em informações da empresa

4.2 VIA VAREJO

A Via Varejo é uma empresa de capital aberto com ações negociadas na B3 no Novo Mercado. É uma das maiores empresas varejistas do Brasil e também está entre as 250 maiores empresas varejistas do mundo (DELOITTE, 2020). A Via Varejo é detentora de quatro marcas: Casas Bahia, Ponto Frio, Extra e Bartira. A empresa atua no varejo físico e *online* (1P) e como *marketplace* (3P). Em 2019, a companhia contava com 87 milhões de clientes cadastrados e mais de 1.071 lojas (855 Casas Bahia e 216 Ponto Frio, uma das maiores malhas logísticas do país e a maior fábrica de móveis da América Latina, respectivamente) (VIA VAREJO, 2019).

A história da Via Varejo começa em 2009 com a fusão das Casas Bahia, fundada em 1957 por Samuel Klein em São Caetano do Sul/São Paulo com o Ponto Frio (Globex Utilidades S/A e suas controladas), fundado em 1950 na cidade do Rio de Janeiro. O Ponto Frio tinha sido adquirido pelo Grupo Pão de Açúcar naquele mesmo ano. Em 2012, a empresa passou a se chamar Via Varejo e no mesmo ano o grupo francês Casino assumiu o controle do Grupo Pão de Açúcar e da Via Varejo. Em 2019, o Grupo Pão de Açúcar vende as ações da Via Varejo para Michael Klein, filho do fundador das Casas Bahia, que passa a ter novamente o controle acionário sobre a companhia (GPA, 2020; CASAS BAHIA, 2020).

Apesar de ser um importante *player* no varejo físico e *online*, as diversas mudanças de controle acionário pelas quais a companhia passou nos últimos anos acabou impactando nas suas estratégias de negócios. De acordo seu CEO Roberto Fulcherberguer, em 2019, a

companhia trabalhou para corrigir problemas e renegociar dívidas. Como exemplo, cita que a empresa mantinha diferentes CNPJs para lojas físicas e virtuais, o que dificultava a integração dos canais de venda. Além disso, a empresa só passou a operar como *marketplace* em 2018, mas Fulcherberguer (2020) enfatiza que com a resolução dos principais problemas, a empresa poderá investir seu tempo na estratégia do negócio, indicando um direcionamento de esforços para o *marketplace*: “então agora a gente vem muito pesado aí, para corrigir essa pendência tecnológica que a gente tem, principalmente no *marketplace*” (FULCHERBERGUER, 2020).

No quadro 4, apresentam-se os serviços oferecidos pela Via Varejo.

Quadro 4: Serviços oferecidos pela Via Varejo

Via Varejo ADS	Serviço de publicidade de <i>performance</i> ou <i>branding</i> customizada desenvolvido por equipe de especialistas de mídia que auxiliam na criação de uma estratégia personalizada de campanha, aumentando a exposição e venda dos produtos.
<i>Fullcommerce</i>	Pacote de serviços em módulos que pode ser contratada completa ou em módulos de processos – que incluem desde o sistema de vendas e serviços de marketing digital até meios de pagamento, estoque e logística.
Portal Sellers ¹	Serviços financeiros oferecidos em parceria com a Getnet, empresa de tecnologia do grupo Santander, por meio do portal aos vendedores ("sellers") tais como antecipação de recebíveis, sistema antifraude, cofre, pagamento recorrente, conciliação das vendas, aceitação e geração de boleto, <i>checkout</i> digital seguro, consultoria e infraestrutura na nuvem.
Integração	A empresa indica em seu portal que possui parcerias com várias empresas integradoras de <i>marketplaces</i> .

Fonte: elaborado pelos autores com base em informações da empresa

¹Nota: As informações sobre esse serviço foram retiradas de comunicado ao mercado feito no dia 24 de setembro de 2018. Não há informações atualizadas no portal da Via Varejo.

4.3 B2W

A B2W digital é uma empresa de capital aberto negociado no Novo Mercado da B3, sendo 61,42% das suas ações detidas pela controladora Lojas Americanas S.A., que por sua vez também opera na B3. As Lojas Americanas também integram o ranking das 250 maiores empresas varejistas (DELLOITE, 2020). A B2W atua com o *e-commerce* (1P) e *marketplace* (3P) por meio das marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime e Sou Barato – *outlet* que comercializa produtos reembalados, usados e novos. No final de 2019, a empresa possuía 46.800 vendedores e uma base de 38 milhões de clientes ativos (B2W Digital, 2019). No 2º trimestre de 2020, a empresa aumentou o número de vendedores para 69.800 e 30,6 milhões de usuários com aplicativos instalados.

Criada em 1929 em Niterói, as Lojas Americanas operam na bolsa desde 1940. Depois de formar uma *joint venture* com o Wall-Mart Brasil S.A. e depois vender sua participação para concentrar-se nas operações do seu próprio negócio, funda a Americanas.com em 1999 e

neste ano que começa a história do varejo digital da companhia. No mesmo ano, foi criado o Submarino e, em 2005, a empresa adquiriu a Shoptime. Em 2006, Americanas e Submarino fundiram-se resultando na criação da B2W, que no ano seguinte também incorporou a Shoptime. Em 2013, a empresa lançou o *marketplace* e nos anos seguintes foi criando e disponibilizando diversos serviços aos vendedores. Em 2019, o *marketplace* da empresa passou a comercializar produtos de todos os lugares do mundo (operação de *crossborder*), incluindo Estados Unidos e China (B2W DIGITAL, 2019).

Em 2018, a empresa lançou a IF – Inovação e Futuro, fora das operações da Americanas e da B2W, com o objetivo de capturar oportunidades de novos negócios, seja incubando empresas nascentes, acelerando iniciativas já existentes ou investindo em *startups* (*venture capital*). O objetivo é construir negócios disruptivos e potencializar as iniciativas da companhia (B2W DIGITAL, 2019). A empresa também possui uma área de desenvolvimento de inovação e tecnologia, a BIT – B2W. Consiste em escritórios com conceitos abertos em que trabalham engenheiros de *software* com o objetivo de desenvolver novas ferramentas e tecnologias, seja no âmbito interno da organização ou por meio de parcerias com universidades (B2W DIGITAL, 2019).

No âmbito das aquisições, a empresa adquiriu em 2019 o Supermercado Now, plataforma inovadora de *e-commerce* com foco na categoria de Supermercado *online*. Em 2020, iniciou uma parceria com o Grupo Big, o que possibilitará a expansão da sua área geográfica de atuação na operação supermercado. A partir da criação do conceito de *marketplace* local, a empresa iniciou parcerias com restaurantes e conta com mais de 1.000 lojas do Bob's e mais de 1.000 lojas do McDonald's conectadas (B2W DIGITAL, 2020). No quadro 5, apresentam-se os serviços oferecidos pela B2W.

Quadro 5: Serviços oferecidos pela B2W

BSeller	Solução integrada de ERP e BackOffice com módulos nativamente integrados de Gestão (ERP), Logística (WMS), Atendimento (SAC) e Transporte (TMS). De acordo com a empresa, é o único serviço com hospedagem 100% na nuvem e pode performar mais de 1 milhão de pedidos/dia.
Bcreative Content (conteúdo criativo)	A área digital da B2W se transformou em 2018 em uma agência que oferece serviços de produção de conteúdo 360° para e-commerce, que abrange o cadastro de ítems (fotos de vitrines e descritivo de produtos), vídeos profissionais; além da produção de <i>hotsites</i> , páginas especiais e lojas personalizadas dentro do ambiente B2W <i>Marketplace</i> .
SkyHub	Plataforma nativa que integra informações (cadastro de produtos ou ERP) do e-commerce e diferentes <i>marketplaces</i> por meio de espelhamento de dados, possibilitando melhor gerenciamento das informações sobre as vendas e estoques. Também possibilita a criação de regras de preços e estoque por atributos para configurar algumas situações.
Crédito Seller	Serviço de crédito disponível às lojas parceiras. Para utilizar o serviço, o parceiro preenche um formulário no Portal Parceiro, a empresa analisa os indicadores de vendas no B2W <i>marketplace</i> e se aprovado o crédito, o valor é disponibilizado em 24 horas na conta corrente da empresa. O pagamento é feito mediante desconto no repasse para a empresa.
B2WADS	Serviço de anúncios nativos que proporciona maior visibilidade e relevância nos sites da

	empresa. Utiliza o formato pré-pago no modelo de leilão, em que o vendedor define o valor do custo por clique (CPC) e paga quando os clientes clicarem no seu anúncio. Os anúncios são exibidos conforme o contexto de navegação e o perfil do cliente.
B2W Entrega	O serviço é oferecido para produtos que se enquadrem nos parâmetros da empresa: a) preço até R\$10.000,00; b) dimensões até 90 cm na largura (L), altura (A) ou comprimento (C), sendo que a soma de L + A + C não pode ultrapassar 200 cm; c) peso cubado inferior a 30 kg. Para utilizar o serviço, o lojista cadastra os produtos no Portal Parceiro para que o cliente possa simular os valores da entrega e fazer os pedidos. Quando a opção for o Correio, o lojista vai até a agência e faz a postagem do produto embalado e etiquetado e quando utiliza o Direct, aguarda a visita do carro de coleta. Dentre os benefícios desse serviço, a empresa destaca: gratuidade, relação com as transportadoras é feita pela empresa, rastreabilidade, ressarcimento em caso de perda e avaria durante a entrega, integração com qualquer plataforma API (Interface de Programação de Aplicações) que integra sistemas.
Ame Flash	Plataforma de <i>crowdshipping</i> que cadastra entregadores independentes (moto, bicicleta e outros modais) com as lojas físicas e vendedores do <i>marketplace</i> , possibilitando a entrega de produtos aos clientes em até 2 horas. O serviço conta com mais de 20 mil entregadores independentes cadastrados e operação em mais de 700 cidades.
B2W Fulfillment	Serviço que engloba a armazenagem, o manuseio, a distribuição e atendimento pós-venda (SAC). O serviço está disponível apenas para CNPJ ativo no estado de São Paulo e a empresa deve ter um ponto fixo de devolução de entrega reversa. A entrega é feita pela transportadora oficial da empresa (Direct) que possui cobertura nacional. De acordo com a empresa, a utilização deste serviço reduz em 1 ou 2 dias o prazo de entrega. A empresa cobra um preço fixo por pedido e não cobra pela armazenagem e embalagem. Também se responsabiliza por avarias na armazenagem. Caso o lojista utilize 100% do estoque por este serviço, os produtos são elegíveis à categoria Prime. Outro benefício deste serviço é o atendimento do SAC.

Fonte: elaborado pelos autores com base em informações da empresa

4.4 MERCADO LIVRE

Em agosto de 2020, o Mercado Livre foi considerado como a companhia mais valiosa da América Latina, com valor de mercado estimado em US\$ 60,644 bilhões (CAMPOS, 2020). O Mercado Livre (Mercado Libre Inc.) é uma empresa com sede na Argentina e capital aberto com ações negociadas na bolsa de valores de Nova York (Nasdaq: MELI). A empresa constitui-se como um *marketplace* e oferece aos vendedores um portfólio de serviços para o *e-commerce* e pagamentos digitais.

O Mercado Livre foi fundado em 1999 pelo argentino Marcos Galperín e contou com um brasileiro na equipe que estruturou o negócio, Stello Tolda, responsável pela operação da empresa no Brasil. A empresa iniciou suas atividades em quatro países: Argentina, Uruguai, México e Brasil. Em 2000, a empresa passou a atuar em mais quatro países (Equador, Chile, Venezuela e Colômbia), recebendo aporte de diversos grupos financeiros. A empresa sobreviveu à bolha da internet do ano 2000 e, em 2001, o eBay comprou uma parte da empresa e por cinco anos foram parceiros na América Latina. Em 2007, a empresa abriu o capital na Nasdaq (MERCADOLIBRE, INC., 2007).

Atualmente, a empresa está presente em 18 países da América Latina (MERCADOLIBRE, INC., 2019). No 1º trimestre de 2020 a empresa contava com 43,2

milhões de usuários ativos (MERCADOLIBRE, INC., 2020a) e no 2º trimestre de 2020 o número de usuários ativos aumentou para 65,5 milhões (MERCADOLIBRE, INC., 2020b). Em entrevista publicada pela revista Exame (2020), o vice-presidente executivo da empresa, Stelleo Tolda, mencionou que pretende investir quatro bilhões de reais no Brasil em 2020 para alavancar ainda mais o negócio e os serviços financeiros disponibilizados pelo Mercado Pago.

Diferentemente das empresas brasileiras anteriormente apresentadas, o Mercado Livre opera seu *marketplace* somente com produtos de terceiros, ou seja, é um *marketplace* puro que possibilita as transações B2B, B2C e C2C. A empresa oferece um leque de serviços que auxilia seus vendedores em todo o processo de comercialização, desde a divulgação, cadastro, armazenamento, distribuição, entrega e pagamentos. Utiliza também um sistema para mensurar a reputação dos vendedores, incluindo reclamações, tempo de entrega e cancelamento de pedidos. Com esse mecanismo, estimula critérios de qualidade no processo de vendas, gerando maior confiança ao consumidor. A reputação do vendedor está atrelada a alguns serviços que a empresa oferece. No quadro 6, apresentam-se os serviços oferecidos pelo Mercado Livre.

Quadro 6: Serviços oferecidos pelo Mercado Livre

Mercado Pago	Subsidiária criada em 2004 pelo Mercado Livre para oferecer serviços financeiros dentro e fora da plataforma do Mercado Livre. Para os vendedores do <i>marketplace</i> , oferece as seguintes soluções: a) Carteira digital – por meio de um aplicativo, possibilita fazer pagamentos utilizando os créditos da conta; b) como plataforma de recebimento online, os vendedores definem o prazo de recebimento e conforme o prazo a empresa cobra uma taxa (no mesmo dia em que o pagamento é efetuado a taxa é de 4,99%, 14 dias 4,49% e 30 dias a taxa é de 3,99%); c) oferece empréstimos de valores baseados nas vendas no Mercado Livre e Mercado Pago para os vendedores com boa reputação e histórico de crédito; d) soluções de <i>checkout</i> possibilitando o pagamento na mesma página e <i>checkout</i> inteligente que carrega uma base de dados e possibilita a compra em menos cliques; e) link de pagamentos que podem ser enviados por redes sociais, WhatsApp, e-mails ou SMS; f) divisão de valores de pagamento para diferentes fornecedores; g) possibilidade de parcelar as vendas em até 12 vezes no cartão de crédito; j) efetuar pagamento de boleto com um clique.
Mercado Livre Publicidade	A área vende e gerencia campanhas de publicidade, com divulgações de produtos, marcas e empresas com diversas opções de planos: Soluções de <i>branding</i> para construção e fortalecimento da marca; Soluções de <i>Brandformance</i> para posicionamento da marca e aumento das vendas; e Soluções de Performance para intensificar as vendas dentro do Mercado Livre. A quantidade de anúncios e a exposição variam conforme o plano escolhido pelo vendedor.
MercadoEnvios	Serviço de transporte por meio de empresas parceiras para produtos adequados pelo envio pelos correios. O anúncio contém uma calculadora de custos e prazos de entrega. A venda gera uma etiqueta que deve ser anexada ao pacote. Dependendo do tipo de serviço, o vendedor leva o produto até uma agência ou um ponto de coleta ou recebe a coleta no seu endereço, conforme disponibilidade do serviço para o endereço. O custo de envio vai depender do peso e tamanho de cada pacote. No mercado pago, é possível oferecer frete grátis para produtos com valor abaixo de R\$99,00 e absorver os custos. Se o valor da compra for superior a R\$99,00 é obrigatório oferecer o frete grátis. Entretanto, o Mercado Livre cobre parte dos custos do frete, conforme a reputação do vendedor (Lojas oficiais, Mercado Líderes e com reputação verde tem desconto de 50% no valor do frete). A utilização do

	serviço, além de ajudar no gerenciamento da logística, tem os seguintes benefícios: seguro, rastreamento, economia no frete na compra de mais de um item, liberação do pagamento entre 2 e 6 dias, o comprador seleciona o envio e paga pelo Mercado Pago. A velocidade do envio potencializa a reputação do vendedor.
Mercado Envios Fulfillment	Esse serviço, além da logística (envio), inclui o armazenamento, a embalagem e o pós-venda (atendimento ao cliente). Além das vantagens geradas pela terceirização destes processos, a utilização do serviço reduz o tempo de entrega, reduz os custos de frete, pois o Mercado Livre cobre até 70% do valor do frete para produtos acima de R\$99,00 e diminui os riscos de avarias no transporte, pois utilizam embalagens apropriadas. Os anúncios têm a identificação da solução Full e terão exposição mais alta no <i>marketplace</i> . É necessário utilizar o Faturador gratuito do Mercado Livre para emitir as NF-e. O serviço é gratuito por um período de até 60 dias. Depois deste período, a empresa cobra uma taxa de armazenamento conforme o volume do produto (R\$1,00 a R\$20,00). Também cobra uma tarifa para retirada do produto do Centro de Distribuição da empresa que varia entre R\$1,20 para produtos pequenos a R\$6,5 para produtos grandes. A utilização deste serviço demanda um bom gerenciamento do estoque pelo vendedor.
Mercado Envios Flex	Serviço que disponibiliza o anúncio com entrega no mesmo dia com destaque nos resultados de busca. A entrega pode ser feita pelo próprio vendedor ou por uma empresa parceira. É um serviço que possui cobertura na cidade de São Paulo e em algumas cidades da região metropolitana de São Paulo. As condições do frete (custos, frete grátis e descontos) são similares aos do serviço Mercado Envios.
Mercado Shops	Serviço que oferece uma solução para criação de loja online hospedada pelo Mercado Livre, em que os usuários podem configurar, gerenciar e promover suas próprias lojas, ou seja, o lojista poderá gerenciar seus estoques e suas vendas, além de contar com soluções otimizadas de layout e gerenciamento de pagamentos pelo Mercado Pago. Ao utilizar o Mercado Shop, a empresa oferece a integração com o seu ecossistema (<i>marketplace</i> e serviços). O principal benefício é a diminuição na tarifa de venda. No mercado livre, a taxa varia conforme a categoria de produtos entre 10 a 19% nos planos clássicos (exposição alta) e Premium (exposição máxima) + R\$5,00 em produtos com valor abaixo de R\$99,00. Ao se cadastrar no mercado shop, a comissão sobre as vendas efetivadas é de 5,5% no plano clássico e 10% no plano Premium mais a tarifa de R\$5,00 nos produtos abaixo de R\$99,00. As vendas na loja virtual acumulam pontos no programa de fidelidade – o Mercado Pontos e impactam na reputação como vendedor, consequentemente, no alcance dos status atribuídos pela empresa até chegar à categoria de “Mercado Líder”.
Central de Vendedores	Trata-se de uma página que oferece aos vendedores informações sobre todos os serviços oferecidos pelo Mercado Livre e conteúdo produzido pela empresa, com artigos, vídeos e divulgação de treinamentos online com informações e novidades que auxiliam o vendedor na utilização dos serviços e na melhoria de sua performance.
Integração	Não foram localizadas informações disponibilizadas pela empresa sobre o processo de integração. Todavia, identificou-se que várias empresas integradoras como a Skyhub, Bling, entre outras, trabalham com o processo de integração no Mercado Livre.

Fonte: elaborado pelos autores com base em informações da empresa.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na descrição de cada um dos *marketplaces*, a despeito das informações estarem fragmentadas em muitos documentos e páginas diferentes na maioria das empresas estudadas, conseguiu-se reunir um conjunto de informações que estão abertas ao público sobre os serviços oferecidos. Além disso, a contextualização das empresas e de suas estratégias de negócios contribui para ampliar a compreensão sobre esse modelo de negócio.

Com exceção do Mercado Livre, que já atuava como *marketplace* e como ficou evidente nos resultados, possui diversos serviços e programas aos seus vendedores, pôde-se

identificar que as grandes varejistas brasileiras estão modificando a sua estratégia de negócios de um varejo tradicional para o desenvolvimento de um ecossistema de serviços (HÄNNINEN; SMEDLUND; MITRONEN, 2018; HÄNNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019). Vários fatores podem ter impellido ou estimulado as varejistas brasileiras a adotarem um novo posicionamento de mercado, mas evidenciaram-se dois pontos importantes neste trabalho: (1) a ampliação de operações no Brasil por importantes empresas internacionais que atuam como *marketplace* (Amazon e eBay); e (2) aumento das compras em plataformas internacionais (*crossborder trade*).

O efeito rede (SCHMIDT *et al*, 2020) é uma estratégia explicitada pela Magazine Luiza. Além disso, o processo de aquisições de empresas e *startups* que atuam em diferentes áreas também evidencia essa mudança de posicionamento da organização. Ao se observar os serviços oferecidos pela B2W e as novas áreas criadas pela empresa para desenvolver tecnologias e negócios inovadores, além das aquisições de várias empresas, é possível identificar que a empresa está se movendo nesta mesma direção. Ações recentes da companhia como o *marketplace* local e a ampliação de sua atuação no segmento mercado a diferencia das suas concorrentes que ficam restritas a alguns produtos deste segmento. A entrevista do CEO da Via Varejo (FULCHERBERGUER, 2020) indica que a companhia deve investir mais no *marketplace*. Dentre as empresas pesquisadas, é a que disponibiliza menos informações aos seus vendedores em seu portal e com base nos serviços identificados, nota-se que a empresa ainda está no início de um processo de transição. Todavia, a estrutura de lojas físicas que podem operar como centros de distribuição, a malha logística, a tradição de suas marcas e o número de clientes que possui são fatores de competitividade importantes para o *marketplace*.

Considerando as áreas críticas que estão modificando o mercado do varejo (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017), de modo geral, os *marketplaces* tem investido em novas tecnologias, sistemas e serviços, proporcionando aos vendedores: (1) ferramentas que facilitam a tomada de decisões, incluindo a definição de ofertas e melhor controle do estoque; (2) serviços que auxiliam na formação do catálogo e na disposição visual dos produtos e serviços (*online visual merchandising*); (3) publicidade e anúncios direcionados pelo perfil de navegação e do cliente utilizando *big data* e sistemas de informação; e (4) engajamento do consumidor pela marca e pelos serviços oferecidos pela empresa, além do marketing de conteúdo que contribui no engajamento dos consumidores

(HÄNNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019).

No âmbito do marketing, identificou-se uma estratégia diferenciada do Magazine Luiza que é o Parceiro Magalu, voltado para pessoa física. É uma estratégia que não é nova, pois é similar a venda por catálogo. A diferença é a personalização de uma “loja” e que, na verdade, se assemelha a um catálogo digital. Já o Mercado Shops do Mercado Livre possibilita que o vendedor crie um *e-commerce* integrado ao Mercado Livre. Nessa modalidade, além de obter a vantagem de vender por um canal próprio, paga menores taxas de comissão e ainda pode utilizar seu fluxo de clientes para gerar reputação e pontuação para os programas que geram *status* e dão benefícios aos vendedores da empresa.

Os serviços oferecidos pelos *marketplaces* incluem também soluções logísticas para os seus vendedores, oferecendo soluções para entrega por serviços próprios ou por meio de parceiros ou um serviço completo, incluindo recebimento, armazenamento, embalagem e envio e recebimento de devoluções (KAWA; WALESIAK, 2019) e ainda realizam o pós-venda. Deste modo, uma malha logística bem desenvolvida e a capacidade da empresa de negociação com transportadoras terceirizadas é um fator importante para os vendedores, pois possivelmente conseguem custos menores e condições melhores comparativamente às negociações individuais, além de economia de tempo e, no caso de optar por serviços de armazém, também não precisam investir em infraestrutura para estoque.

Identificou-se que os *marketplaces* oferecem a possibilidade do vendedor trabalhar com empresas integradoras (MALAK, 2018), inclusive por meio de empresas integradoras próprias, como é o caso da SkyHub da B2W. Deste modo, o vendedor pode comercializar seus produtos em vários *marketplaces* por meio de um processo de gerenciamento integrado. Todavia, conforme se destacou no quadro 1, a facilidade deste processo contribui para o aumento do número de vendedores nas plataformas e conseqüentemente, para o aumento da competição.

Além da gestão, dos sistemas de informação, do marketing e da logística, os *marketplaces* estão entrando no segmento de serviços financeiros, seja realizando antecipação de recebíveis, empréstimos ou outras operações financeiras, como é o caso do Mercado Pago. Isso demonstra a diversificação de serviços que essas empresas estão oferecendo e não somente aos vendedores, mas também aos clientes.

Por fim, um pilar importante das empresas que atuam como *marketplace* são as pessoas. Neste sentido, observou-se que a B2W, o Mercado Livre e o Magazine Luiza

disponibilizam diversas possibilidades de apoio e formação aos seus vendedores, por diferentes meios. Além disso, as empresas oferecem suporte aos vendedores auxiliando-os em diferentes processos. No âmbito das empresas, observou-se que Magazine Luiza, B2W e Mercado Livre têm investido no desenvolvimento de novas tecnologias com espaços e pessoas dedicadas (centros de tecnologia e laboratórios de inovação, por exemplo), como também por meio da aquisição de *startups* e incubação de empresas inovadoras. No quadro 7, apresenta-se uma síntese dos principais serviços identificados nesta pesquisa.

Quadro 7: Síntese dos serviços oferecidos pelos *marketplaces*

Marketing	Logística	Finanças	Tecnologias de informação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias de Preço ▪ <i>Online visual merchandising</i> ▪ Experiência do Cliente ▪ Credibilidade/reputação ▪ Efetividade de venda ▪ Fluxo de visitantes ▪ Marca consolidada ▪ Publicidade ▪ Atendimento pós-venda ▪ Vendas internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega (rapidez e custo) ▪ Centros de Distribuição ▪ <i>Omnichannel</i> (lojas como mini-CD) ▪ Abrangência geográfica da malha logística ▪ Terceirização ▪ Armazém 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança ▪ Pagamento Integrado ▪ Baixo Investimento ▪ Adiantamento Financeiro ▪ Empréstimos para capital de giro ▪ Serviços financeiros para os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software para análise de vendas e controle do estoque ▪ Relatórios Customizados ▪ Integração ▪ Controle Fiscal ▪ Aplicativos (m-commerce)
Pessoas			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteúdo para formação dos vendedores em diferentes formatos: notícias, manuais, vídeos, treinamentos online ▪ Suporte para vendedores ▪ Hubs de inovação, apoio a negócios inovadores e parcerias com universidades e centros de pesquisa ▪ Centros de tecnologia 			

Fonte: elaborado pelos autores com base na análise dos resultados da pesquisa

Se por um lado os serviços oferecidos pelos *marketplaces* podem auxiliar os vendedores a ampliarem suas vendas com a inserção do canal *online* ou possibilitar a criação de novos negócios baseados nessas plataformas, por outro, o vendedor deve considerar também as desvantagens apresentadas no quadro 1 deste estudo, como por exemplo, compreender que a concorrência é muito alta e, portanto, é preciso ter preço competitivo e uma boa gestão para fechamento das vendas e obter a lucratividade pretendida, considerando taxas e promoções. Também é preciso considerar que os *marketplaces* desenvolvem suas políticas e essas estão sujeitas a mudanças, por isso, o vendedor deve ficar atento a todas as informações recebidas das empresas. A reputação é um fator fundamental na venda *online*. Neste caso, um catálogo bem elaborado, anúncios claros e a logística são fatores que podem contribuir ou dificultar a manutenção do vendedor no *marketplace*. Além disso, identificou-se que as indústrias estão integrando-se aos *marketplaces* (F2C). Neste sentido, é preciso analisar cuidadosamente os produtos que pretende comercializar em um *marketplace*.

5 CONCLUSÕES

Conforme discutido preliminarmente, as pesquisas sobre *marketplaces* no Brasil ainda são incipientes. A partir das informações levantadas, foi possível desenvolver um panorama sobre as empresas pesquisadas, especialmente sobre os serviços oferecidos em suas plataformas. Deste modo, os resultados contribuem para a literatura sobre estratégia, marketing e serviços no varejo e oferece aos gestores, especialmente aquelas que pretendem utilizar o *marketplace* como plataforma para vender seus produtos, elementos que devem ser considerados no processo decisório.

Tendo em vista os diferentes elementos observados, pode-se constatar que: a) as empresas pesquisadas demonstram uma mudança de posicionamento de mercado, com exceção do Mercado Livre, que nasceu digital e segue sua trajetória; b) parece haver uma diferença no leque dos serviços oferecidos pela Via Varejo comparativamente aos demais *marketplaces*, considerando as fontes de informação pesquisadas; c) o processo de mudança de um *e-commerce* para um *marketplace* demanda investimentos e esforços na construção de uma cultura digital respaldada por novas tecnologias, infraestrutura e inovações; d) os serviços oferecidos pelos *marketplaces* dão suporte para que pequenas e médias empresas se insiram no comércio eletrônico, podendo alcançar clientes em uma amplitude geográfica nacional e internacional; e) os diferentes serviços oferecidos possibilitam uma melhor gestão da empresa, mas demandam conhecimento e atenção sobre diferentes aspectos; f) os consumidores brasileiros possuem uma forte cultura digital e a tendência é a integração cada vez maior entre os canais *online* e *offline*.

Além destes aspectos, é preciso destacar que em razão da pandemia ocorreu um processo de aceleração digital, com um aumento expressivo no número de vendedores de todos os *marketplaces* analisados e com um aumento significativo do faturamento dessas empresas nos seus canais (1P e 3P).

Sendo assim, discute-se que existem muitas possibilidades de estudos sobre as plataformas multifacetadas no Brasil e o posicionamento de grandes empresas como ecossistema de serviços no varejo. Para futuras pesquisas, sugere-se compreender com maior profundidade os serviços ofertados pelas empresas por meio de entrevistas e cruzamento de outras fontes de dados. Também seria relevante estudar outros *marketplaces*, como Amazon, eBay. Aponta-se ainda a necessidade de entender diferentes aspectos das relações estabelecidas entre os múltiplos usuários, identificar as dificuldades dos vendedores em

utilizar os *marketplaces*, analisar as possíveis consequências de longo prazo para a competição nesse modelo de negócio e as percepções do cliente sobre os benefícios e desvantagens das plataformas.

REFERÊNCIAS

ABDELKAFI, N. et al. Multi-sidedplatforms. **Electron Markets**. Springer, v.29, n. 4, p.553-559.dec. 2019.Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s12525-019-00385-4>>. Acesso em: 04 set. 2020.

B2W Digital. **Relatório de Administração**. 2019. Disponível em:<<https://hotsites.b2wdigital.com/relatorioanual2019.pdf>>. Acesso em:15 ago. 2020.

B2W Digital. **Release dos resultados do 2º trimestre**. 2020. Disponível em:<<https://static.b2wdigital.com/upload/releasesderesultados/00003477.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

B2W MARKETPLACE. **Marketplace**. Disponível em: <<https://blog.b2wmarketplace.com.br/>>. Acesso em 30 ago. 2020.

CAMPOS, A. Mercado Livre ultrapassa a Vale e se torna empresa mais valiosa da América Latina. **Valor Econômico**. São Paulo: 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/08/07/mercado-livre-ultrapassa-a-vale-e-se-torna-empresa-mais-valiosa-da-america-latina.ghtml>>. Acesso em 30 ago. 2020.

CASAS BAHIA. **História**. Disponível em: <<https://institucional.casasbahia.com.br/empresa/nossa-historia/>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**.2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRSKA, Moacir. Magazine Luiza faz quarta aquisição em menos de um mês.**NEOFEED**. 2020. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/magazine-luiza-faz-quarta-aquisicao-em-menos-de-um-mes/>>. Acesso em 29 ago. 2020.

EBIT. **Relatório Webshoppers 38**, 2018. Disponível em: < <http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

EBIT. **Relatório Webshoppers 39**, 2019. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

FULCHERBERGUER, R. Entrevista realizada com Anderson Figo. **Infomoney**. 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/a-companhia-ja-virou-online-mudamos-a-forma-como-olhamos-para-nossas-lojas-diz-ceo-da-via-varejo/>>. Acesso em: 15 ago. 2020

GPA. Grupo Pão de Açúcar. **Nossa História**. Disponível em: <<https://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/historia-e-premios-do-gpa/>>. Acessoem: 16 ago. 2020.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A.; NORDAFALT, J.The Future of Retailing.**Journal of Retailing**.v.93, n. 1, p. 1-6.mar.2017.

HÄNNINEN, M.; SMEDLUND, A.; MITRONEN, L. Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. **Baltic Journal of Management**, v. 13 n.2, p.152-168, 2018.

HÄNNINEN; M.; MITRONEN, L.; KWAN, S. K. Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 49, p. 380-388, 2019.

KAWA, A.; WALESIAK, M. Marketplaces as key factor in E-commerce value Networks. **Scientific Journal of Logistics**, v.15, n. 4, p. 521-529, apr./sept. 2019.

KOTLER, P.; STIGLIANO, G. **Retail 4.0: 10 regole per l'era digitale**. Mondadori Electa, 2018.

MAGAZINE LUIZA MARKETPLACE. **Venda mais com a gente**. Disponível em: <<https://marketplace-vendamais.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Central de Resultados 2T20**. 2020 a. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/list.aspx?idCanal=9SetPjsJyo/tpGgbCvEfng==&ano=2020>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Central de Resultados 1T20**. 2020 b. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Central de Resultados 4T19**. 2020c. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Quem somos**. 2019. Disponível em: <<https://marketplace.magazineluiza.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MAKDISSI JR., J. Marketplace on-line para um cluster comercial: desafios para implantação no Brás. 2018. p.45-51. **FGV EAESP**, São Paulo, 2018.

MALAK, F. A reputação do vendedor dentro do modelo de e-marketplaces B2C e seu impacto na intenção de compra. 2018. p.15-32. **PUC RJ**, Rio de Janeiro, 2018.

MERCADO ENVIOS. **Envie suas vendas com o Mercado Envios**. Disponível em: <<https://envios.mercadolivre.com.br/>>. Acesso em 14 ago. 2020.

MERCADO LIVRE PUBLICIDADE. **Encontre todas as soluções que você precisa no maior e-commerce da América Latina**. Disponível em: <<https://publicidade.mercadolivre.com.br/>>. Acesso em 14 ago. 2020.

MERCADO LIVRE. **Central de Vendedores – Quanto custa investir no marketplace**. Disponível em: <<https://vendedores.mercadolivre.com.br/quanto-custa-investir-no-marketplace/>>. Acesso em 14 ago. 2020.

MERCADO LIVRE. **Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre**. 2018. Disponível em: <<https://ideias.mercadolivre.com.br/sobre-mercado-livre/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mercado-livre/>>. Acesso em 14 ago. 2020.

MERCADO PAGO. **Como Funciona o Mercado Pago**. Disponível em:

<<https://conteudo.mercadopago.com.br/como-funciona-o-mercado-pago>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MERCADO SHOPS. **Ative sua própria loja virtual com novo Mercado Shops**. Disponível

em: <<https://www.mercadoshops.com.br/>>. Acesso em 14 ago. 2020.

MERCADOLIBRE, INC. **Form 10-k Annual Report**. 2019. Disponível em:

<<http://investor.mercadolibre.com/static-files/5cfa8a5d-6208-4cf6-bc76-488daafb7101>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

MERCADOLIBRE, INC. **Form S-1 Registration Statement**. 2007. Disponível em:

<<http://investor.mercadolibre.com/static-files/2e21363a-f338-4e56-b85b-eafb010fa731>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

MERCADOLIBRE, INC. **Reports First Quarter 2020 Financial Results**. 2020a. Disponível em:

<<http://investor.mercadolibre.com/news-releases/news-release-details/mercadolibre-inc-reports-first-quarter-2020-financial-results>>. Acesso em 30 ago. 2020.

MERCADOLIBRE, INC. **Reports Second Quarter 2020 Financial Results**. 2020b. Disponível em:

<<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/08/10/2075632/0/en/MercadoLibre-Inc-Reports-Second-Quarter-2020-Financial-Results.html>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINGIONE, M.; LEONI, L. Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, v.36:1-2, p.72-99, nov. 2019.

PARCEIRO MAGALU. **Bem vindo ao Parceiro Magalu**. Disponível em:

<<https://www.parceiromagal.com.br/>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

SCHMIDT, A. L. *et al.* Growing with others: A longitudinal study of an evolving multi-sided disruptive platform. **Creativity and Innovation Management**, p.1-19, Aug. 2020.

SHI, S. Education Reform of E-commerce Based on the Concept of "Innovation, Creativity and Entrepreneurship". **International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2014)**. Disponível em: <<https://doi.org/10.2991/ermm-14.2014.6>>. Acesso em: 04 set. 2020.

VIA VAREJO. **Comunicado ao Mercado**. 2018. Disponível em: <<http://ri.viavarejo.com.br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

VIA VAREJO. **Marketplace – A maior força de vendas do Brasil para o seu negócio**. Disponível em: <https://www.viavarejo.com.br/marketplace-omnicanal/?utm_source=google_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=vv_search&gclid=CjwKCAjwkdL6BRAREiwA-kiczF_Q_65k2LQIGbl0DEkl3xlN-N8nooaYcd0WDLnroxzuDEUorT2vrRoCyF8QAvD_BwE#hero>. Acesso em: 16 ago. 2020.

VIA VAREJO. **Relatório Aspectos ASG (ambiental, social e governança)**. 2019. Disponível em:

<<http://ri.viavarejo.com.br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/>>. Acesso em: 15 ago. 2020.