



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MARKETPLACE: A grande salvação das lojas virtuais.**

**Janáina Tenório Trancoso Tavares da Silva\***

## **RESUMO**

O presente artigo aborda o tema “Marketplace: A grande salvação das lojas virtuais”. O objetivo desse estudo é descrever as grandes vantagens e a salvação que o marketplace traz para o e-commerce, identificando os desafios e conflitos nesta relação. Foi feito um levantamento bibliográfico de trabalhos atuais e de pesquisas de mercado fornecidas pela brpartners com lojistas de diversos tamanhos e segmentos. Com o surgimento da internet e as mudanças no perfil de compra dos consumidores muitas empresas perceberam oportunidades de expandirem seus negócios. Neste contexto, os profissionais de marketing adequaram às teorias fundamentais do comércio real para atenderem as necessidades deste novo mercado: o virtual, buscando consolidar um atendimento individualizado e contínuo. O marketplace permite que o consumidor busque, escolha, e pague por produtos de diferentes lojistas eletrônicos num mesmo ambiente de compra. Esse tipo de parceria que surge entre lojistas e marketplace é diferente de outros relacionamentos de negócio, já que implica numa integração da operação de ambas as partes. Isso gera diferentes preocupações, benefícios percebidos e pontos de atenção do que em outras parcerias laterais.

**Palavras-chave:** E-commerce. Marketplace. Vantagens.

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Marketing Digital, sob orientação do Prof. Rafael Jakubowski

## 1 INTRODUÇÃO

O e-commerce vem crescendo rapidamente no Brasil nos últimos anos. Desde 2004, as vendas online cresceram em média 38% ao ano, quatro vezes mais rápido que o varejo físico (MCKINSEY&COMPANY, 2012). As vendas pela internet representaram, em 2011, cerca de 4% das vendas totais em varejo no Brasil, participação que subiu para aproximadamente 6% em 2012 (AGÊNCIA ESTADO, 2013; MCKINSEY&COMPANY, 2012). Estima-se que as vendas eletrônicas tenham atingido 24,12 bilhões de reais em 2012, um aumento de 29% em relação ao ano anterior (ABCOMM, 2013). Além disso, dois terços dos brasileiros pesquisam online antes de comprar em qualquer canal – seja na loja física ou online (MCKINSEY&COMPANY, 2012), o que comprova que a Internet já é uma ferramenta influenciadora do consumo dos brasileiros.

O mercado de e-commerce no Brasil vem se desconcentrando. Tradicionalmente, o mercado é dominado por grandes varejistas multi-categorias, e marcas próprias vindas do mundo físico para o mundo virtual, que apostam principalmente em categorias e produtos populares junto ao grande público. Atualmente, é possível notar um novo movimento do varejo eletrônico no Brasil: novos formatos, modelos de negócios inovadores, e players de nicho e puramente online estão crescendo rapidamente e ganhando market share – no primeiro trimestre de 2012, as vendas de varejistas puramente online aumentou em 127% (MCKINSEY&COMPANY, 2012).

O marketplace é um modelo de negócio no qual um site agrega a oferta de diferentes lojas virtuais das mais diversas categorias, unificando a experiência de compra, o carrinho, o pagamento e até a entrega, em muitos casos. A diferença deste modelo para os demais agregadores está no conceito de *one-stop-shop*, ou seja, concentra as operações e a experiência de compra, desde a busca até o *checkout*, numa mesma plataforma. O marketplace não redireciona os consumidores ao site de terceiros, e por concentrar toda a experiência na sua plataforma, o consumidor torna-se um cliente do marketplace, já que é com ele que se relaciona diretamente, mesmo que o lojista terceiro realize a entrega do produto (E-COMMERCE NEWS, 2012). O marketplace híbrido é aquele que possui, além das ofertas de lojistas terceiros, a sua operação própria, este é o caso da líder Amazon.com, por exemplo. O marketplace

puro oferece apenas produtos de terceiros, mas continua responsável pelo pagamento e pelo cliente. Já o marketplace C2C permite que pessoas físicas também vendam através da plataforma, como é o caso do Mercado Livre e do eBay, por exemplo.

Além de proporcionar uma experiência de compra mais completa ao consumidor online, o marketplace possui um relacionamento muito mais estreito com o lojista que oferta seus produtos. Dessa forma, o marketplace torna-se também um gestor das vendas, atendimento, controle de logística, pagamentos e marketing das lojas que o compõem. Isso faz com que o agregador acumule uma enorme quantidade de conhecimento mercadológico, já que é mais do que um intermediador entre consumidores e vendedores, mas se relaciona diretamente com ambos.

O marketplace oferece o canal de vendas, tráfego, mídia, e outros serviços e, em troca, fica com uma remuneração paga pelo lojista (que pode ser uma comissão sobre pedidos e/ou uma taxa fixa mensal). A fonte de renda é, então, atrelada à venda dos lojistas.

O modelo de marketplace dá seus primeiros passos no Brasil, porém no mundo esse modelo já é de grande sucesso. A Amazon.com é o maior marketplace online do mundo, com mais de 290 milhões de visitas mensais. O vice-líder desse mercado é o eBay, que opera no modelo de marketplace puro C2C e leilão online, com mais de 220 milhões de visitas mensais (COMSCORE, 2011).

No Brasil, o Mercado Livre é o marketplace com maior relevância atualmente. Operando um modelo focado no C2C (como o eBay) desde 1999, lançou em 2012 uma API7 para que e-commerces de pequeno e médio porte possam integrar seus estoques automaticamente na plataforma (MERCADO LIVRE, 2013; ENEXT, 2012).

O objetivo desse estudo é descrever as grandes vantagens e a salvação que o marketplace traz para o e-commerce, identificando os desafios e conflitos nesta relação, ou seja: Como ser competitivo na comparação entre lojistas? Até que ponto a exposição de marca fica comprometida? As taxas são saudáveis para uma operação?

Para alcançar esses objetivos foi feita uma revisão bibliográfica e de pesquisas de mercado fornecidas pela brpartners com lojistas de diversos tamanhos e segmentos

## 2 O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

O comércio eletrônico tem seu ponto de partida em meados dos anos 80, com as primeiras tentativas de vendas em ambientes virtuais. Eram efetuadas por mecanismos de tele atendimento e tele vendas, responsáveis pelo conceito de desmaterialização, que exclui o contato físico e traz uma informação virtual por meio de catálogos de telefone (FELIPINI, 2011).

Com isso algumas empresas adotaram um serviço especializado em atendimento a clientes chamado de Call Centers, que contribuiu para o surgimento do sistema de informação de banco de dados. A união desse sistema com o chamado Comércio Eletrônico, que se juntaram mais tarde aos recursos da internet (FELIPINI, 2011).

Segundo Felipini (2002), somente no ano de 1995, nos Estados Unidos, iniciaram de fato as vendas virtuais com a criação do site da Amazon, entre outros. O Brasil iniciou 5 anos mais tarde, e desde então suas vendas por comércio eletrônico tem crescido significativamente. Inicialmente foi muito utilizado para transições financeiras, sendo os bancos os principais usuários, os quais realizavam altos investimentos nesse novo conceito de comércio que hoje em dia é um dos recursos mais utilizados por consumidores finais, o home banking. O sucesso do comércio eletrônico no Brasil pode caracterizar-se pela expansão do uso da internet e pela inclusão digital, pois o país vem se mantendo entre os 20 maiores países usuários da internet.

Quando se fala sobre a comercialização via internet, é necessário estimar a quantidade de pessoas conectadas a ela e analisar se as mesmas estão expostas a comunicação e as estratégias mercadológicas, pois é necessário compreender que este é o público alvo das empresas que buscam atuar através do comércio eletrônico (ALBERTIN, 2002).

Macedo (2010) diz que o sucesso do e-commerce não depende somente da existência do mercado, devem-se considerar outras variáveis como o desempenho das empresas na satisfação do consumidor e também o comportamento do consumidor on-line, este comportamento está relacionado ao hábito de compra, e a aquisição para esse hábito leva um tempo até ocorrer, pois a maioria das pessoas

somente irão efetuar compras on-line quando sentirem segurança no ambiente virtual. Isso quando falamos das gerações mais antigas (veteranos, baby boomers e X), já nas novas gerações (Y e Z), que diz ser composta de jovens nascidos completamente imersos no mundo da tecnologia digital, a prática de compra on-line já é bem mais aceita, cerca de 85% destes.

Grandes empresas varejistas brasileiras ingressaram no mundo virtual em meados de 2009, o que aumentou significativamente a quantidade de consumidores virtuais, isso fez com que o empresário que possui uma empresa de médio ou pequeno porte não ficasse para trás, e buscasse orientação de companhias tecnológicas que investem em um meio inovador chamado de shoppings virtuais, cuja finalidade é atender as necessidades do consumidor final e trazer facilidade nas vendas através do e-commerce (MACEDO, 2010).

Em um futuro próximo o principal meio de compra e venda será a internet, devido a sua comodidade, a qual deixa o consumidor livre de sofrer a influência da publicidade, indo diretamente ao produto que necessita comprar. As empresas de compra e venda que não se adaptarem, estarão ameaçadas a conviver com resultados abaixo do que se poderia obter adotando-se esta prática (FELIPINI, 2002).

É praticamente consenso que há grande potencial para a expansão do e-commerce no Brasil. Dados de 2015 do WebShoppers (E-BIT, 2016) e do Top 500 Guide Internet Retailer mostram que o país é o 10º maior mercado de e-commerce no mundo. Em 2014 suas vendas totalizaram R\$35,8 bilhões, crescendo 25% em relação ao ano anterior e representando mais da metade das vendas de e-commerce da America Latina (53,3%). O número de compradores on-line passou de 32 milhões em 2011 para 61,6 milhões em 2014. As compras via mobile (efetuadas por tablets ou smartphone) somaram R\$53 milhões em 2011 e chegaram a quase R\$3 bilhões em 2014.

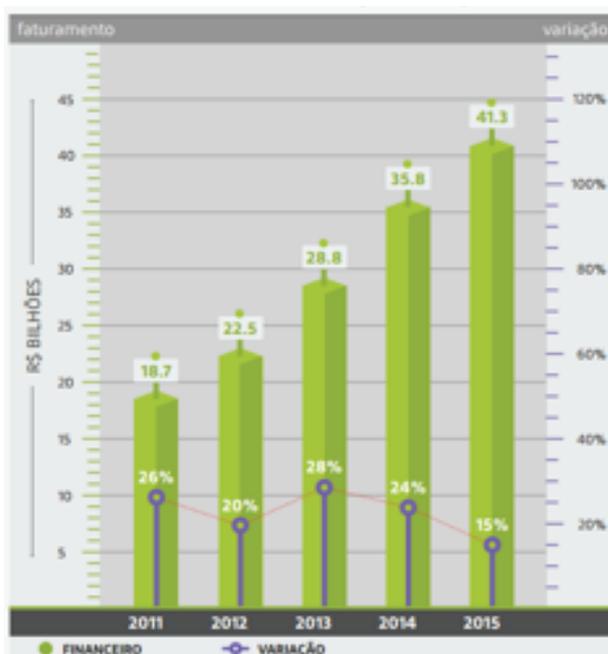
No entanto, ainda existem inúmeros desafios a serem superados. Quando comparado a grandes players como China e Estados Unidos, cujo total de vendas em 2014 foi de US\$315 bilhões e US\$304 bilhões, respectivamente, o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer em direção ao amadurecimento do e-commerce, especialmente em termos de crescimento e rentabilidade.

## 2.1 Perfil do consumidor brasileiro

Com a evolução da internet, muitos de nossos hábitos foram alterados, inclusive, a maneira de como se realiza as compras. A maioria dos consumidores está adotando o método da compra on-line, devido as grandes vantagens e economia. Com isso, o comércio eletrônico tem se tornado um dos principais canais de comercialização em todo mundo (FELIPINI, 2011).

No gráfico 1, pode-se identificar que de 2011 a 2015 o aumento foi de R\$22,6 bilhões. Apesar do ritmo menos acelerado, as vendas no comércio eletrônico em 2015, no Brasil, mantiveram a ascensão e, novamente, apresentaram crescimento. Segundo os dados coletados, o faturamento do comércio eletrônico foi de R\$ 41,3 bilhões. O número representa um crescimento nominal de 15,3%, em relação a 2014, quando as vendas somaram um total de R\$ 35,8 bilhões.

Gráfico 1. Total de faturamento no e-commerce



Fonte- E-Bit (2016)

No gráfico 2 e na imagem 1 nota-se que como consequência da queda do consumo pelas classes de baixa renda, a quantidade de consumidores ativos (pessoas que efetivaram pelo menos uma compra virtual, ao longo de 2015) apresentou pequeno crescimento, se comparada com anos anteriores. Em 2015, esse número chegou ao total de 39,1 milhões de consumidores, percentual apenas 3%

maior, se comparado ao ano anterior. Na comparação entre 2013 e 2014, a E-bit/Buscapé registrou um crescimento de 22% no número de consumidores ativos.

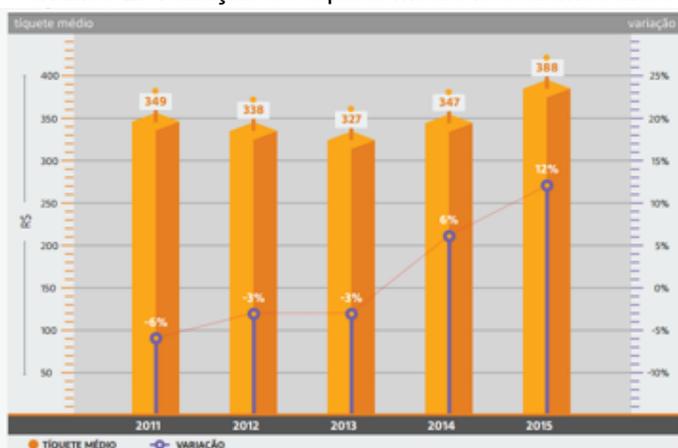
Ao longo do ano, houve maior participação de consumidores com alto poder aquisitivo e experiência em compras virtuais, fatores que explicam o aumento do tíquete médio, ocorrido em 2015. Se por um lado, a quantidade de consumidores com tíquetes menores reduziu, por outro, o grupo de maior poder de compra proporcionou uma elevação de 12% no tíquete, que chegou ao valor médio de R\$ 388.

Imagem 1. Consumidores únicos ativos



Fonte- E-Bit (2016)

Gráfico 2. Variação do tíquete médio nos últimos anos



Fonte- E-Bit (2016)

Outros dados importantes do perfil do consumidor on-line brasileiro, apontado pela empresa eBit no ano de 2015: 51,4% dos consumidores pertencem ao público masculino, e 48,6% ao público feminino; a faixa etária que mais compra é dos 35 a 49 anos (com 38%); os principais consumidores são das classes B e C.

### 3 CRESCIMENTO DAS EMPRESAS NO E-COMMERCE

O comércio eletrônico somou em 2015 um faturamento de R\$41,3 bilhões, encerrando o ano com resultados otimistas e animadores, em consonância com as perspectivas da E-bit.

Em 2014, a empresa que mais se destacou pela taxa de crescimento percentual de vendas foi a Gallerist. Trata-se de um misto de loja on-line e blog de moda que faz uma espécie de curadoria, apresentando peças de estilistas novatos e já conhecidos, sugerindo aos internautas looks de como usá-las. Para fins de comparação, a Hering, marca consolidada no mercado de moda brasileiro, recebeu 244.790 visitas em seu website nesse mesmo ano, ao passo que a Gallerist recebeu 307.986. Suas vendas cresceram de aproximadamente US\$ 54 mil em 2011, para US\$ 7 milhões em 2014 (TEIXEIRA; OLIVEIRA ; GUISSONI, 2016).

No mesmo ano, a empresa com maior crescimento na receita de vendas foi a B2W digital (Americanas, Submarino, Shoptime e Sou Barato). Em 2011, suas vendas somaram cerca de US\$1,6 bilhão. Já em 2015, o total foi de US\$3,5 bilhões. A B2W tem buscado disponibilizar grande variedade de produtos e opções de entrega em todo o Brasil. Hoje, ela oferece mais de 700 mil itens em mais de 35 categorias (TEIXEIRA; OLIVEIRA; GUISSONI, 2016).

No gráfico 3 apresentam-se dados dos produtos mais vendidos para os consumidores on-line no Brasil. A categoria de moda e acessórios continuou como líder em volume transacional do comércio eletrônico durante 2015, porém apresentou 19% de queda, se comparado a 2014. Houve um grande aumento das vendas nas categorias eletrodomésticos e telefonia em relação a 2014: 27% e 45%, respectivamente (E-BIT, 2016).

Gráfico 3. Categorias mais vendidas em 2015, em volume de pedidos



Fonte- E-Bit (2016)

Dentre algumas características, existem premissas que fazem o e-commerce uma grande oportunidade e tendência entre as pequenas e médias empresas, são elas: gastos ínfimos com a manutenção dos empreendimentos, tíquetes de compra elevados, formas e prazos de pagamentos diversificados, entre outros.

Observando esses dados, cada vez mais empresas buscam as oportunidades infindáveis. A internet se tornou um mundo sem limite algum, e como todo negócio, seja ele em um ambiente virtual ou físico, se não acompanhar as tendências e não se planejar, vai acabar para trás ou até mesmo morrendo.

Durante anos, as empresas que operam no e-commerce brasileiro sustentaram a ideia de que estavam dispostas a ter prejuízo em um primeiro momento, para depois lucrarem. O discurso parecia coerente e procedente, pois até mesmo a Amazon levou sete anos para começar a obter lucro nos Estados Unidos. Em 2015 o discurso mudou com uma reportagem da revista Exame, de 18 de fevereiro de 2015, relatando o caso raro da Kanui, empresa do grupo Rocket Internet que vende artigos esportivos e alcançou o breakeven (ponto de equilíbrio, no qual a empresa não apresenta prejuízo). O relatório Latin America 500 afirma que a Netshoes planeja sair do vermelho o quanto antes em suas operações no Brasil. O fato é que as empresas de e-commerce cresceram em um momento econômico favorável do país e agora buscam o breakeven em um período turbulento.

### 3.1 Rentabilidade

Muitas organizações que conseguiram a liderança no segmento, cresceram com base na atração de investidores. Ou seja, captaram recursos de fundos de investimento. No entanto, agora, estão sendo cobradas pela rentabilidade.

Analisando as empresas de e-commerce que mais cresceram no Brasil em 2014, com base no E-bit, verifica-se que elas tem adotado iniciativas diferenciadas, como aumento da diversidade de produtos, a redução do prazo de entrega, a abertura de novos centros de distribuição, mais investimentos em mobile commerce e ações para trazer praticidade ao cliente. Por exemplo, a B2W adquiriu uma empresa de logística; a Cnova iniciou um serviço que permite ao consumidor comprar pelo site, retirar na loja e parcelar suas compras; o Walmart tem investido na integração das lojas físicas e virtuais; e a Netshoes desenvolveu produtos de marca própria. Todas estão buscando crescer e, principalmente, ter rentabilidade.

Segundo McKinsey & Company (2012), quatro modelos de negócios vem se destacando nesse momento de transição do e-commerce no Brasil. O primeiro é o de assinaturas, que tem se mostrado promissor por proporcionar estabilidade de receita a quem oferece o serviço e promover a fidelização dos clientes. A Wine.com, que vende vinhos por meio desse modelo, apresenta a maior taxa de conversão na categoria de alimentos (6,8%). Os membros de seu clube são atraídos pela possibilidade de aprender sobre o produto e ter acesso a bons vinhos selecionados por sommeliers.

O segundo modelo une o físico e o virtual, partindo da premissa de que a experiência do consumidor só é completa quando integra esses dois tipos de varejo. A Magazine Luiza foi uma das primeiras redes de varejo no país a oferecer a opção de comprar na loja física ou na virtual. Muitas lojas tradicionais abriram sites e passaram a operar também no e-commerce. Além disso, hoje em dia há um interessante movimento na contramão dos anteriores, lojas que nasceram na internet, totalmente digitais, estão abrindo unidades físicas. Por exemplo, a Oppa (móveis e design de objetos) abriu showrooms nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e

Brasília para expor seus produtos e oferecer uma experiência diferenciada aos consumidores.

O terceiro é o das franquias digitais. Magazine Luiza e Natura tem investido fortemente nesse modelo, que permite a qualquer um se tornar consultor de uma loja virtual. Tais consultores recebem comissão pela venda dos produtos, tendo liberdade para operar e gerenciar sua loja virtual, sempre contando com a estrutura e apoio das empresas a que estão ligados.

O quarto e último, é o modelo de marketplace, em que produtos de pequenas lojas são vendidos por grandes varejistas. A B2W, a Cnova e o Walmart estão operando por marketplace no Brasil para aumentar a variedade de ofertas aos clientes. A chinesa Alibaba está abrindo uma plataforma de marketplace para as empresas brasileiras venderem seus produtos aos consumidores chineses. É um modelo que tende a crescer e acirrar ainda mais a competitividade no e-commerce.

Os modelos de negócios estão longe de encerrar a discussão pela busca da rentabilidade. Trata-se de iniciativas com o potencial de alterar a realidade das empresas em um momento complexo de transição do e-commerce, no qual crescer já não é sinônimo de sobrevivência no mercado.

#### **4 MARKETPLACE**

Como visto anteriormente, o mercado de e-commerce brasileiro encontra-se em período de desconcentração, com entrada de novos players específicos e novos produtos sendo comercializados online. Assim, acredita-se que o próximo passo seja consolidar toda essa nova oferta em novos modelos agregadores de lojas.

Atualmente, há a cooperação entre empresas, muitas vezes concorrentes, para o desenvolvimento de plataformas tecnológicas. Esses projetos, normalmente coordenados por uma associação da indústria ou incorporados na estrutura de consórcio, buscam compartilhar ideias, tecnologias e vantagens entre seus membros (ALBERTINI, 2002).

Um exemplo é o Covisint- grupo formado pela DaimlerCrysler, Ford, General Motors, Renault, Nissan e Peugeot-Citroen-, cujo objetivo é combinar

esforços para integrar montadoras, fornecedores e aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos no setor automobilístico, através de um marketplace vertical (KANDAMPULLY, 2003).

O marketplace (mercado eletrônico) provê a infraestrutura tecnológica para criação de um local virtual onde compradores e fornecedores realizam transações comerciais através da internet (BAKOS, 1998). O termo vertical indica que o marketplace é destinado a um determinado segmento da indústria (KAPLAN; SAWHNEY, 2000).

Ao atuar como intermediário eletrônico, o marketplace beneficia tanto fornecedores quanto compradores. Para os fornecedores, propicia um meio eficiente para publicidade e redução dos custos de suas operações comerciais e financeiras. Para os compradores diminui o tempo e os custos do processo de seleção de fornecedores, aumenta o número das alternativas a serem consideradas, permite a customização dos produtos oferecidos, facilita a obtenção de informações sobre os produtos e permite a eliminação dos intermediários tradicionais da cadeia produtiva (BAKOS, 1998).

Sob a perspectiva da teoria dos custos de transação, os marketplaces auxiliam na redução dos custos de coordenação com o mercado, pois auxiliam as empresas na procura por fornecedores, na negociação dos preços e no gerenciamento dos contratos (MALONE; YATES; BENJAMIN, 1997).

Ainda assim é necessário analisar o papel dos marketplaces sobre o risco da transação, visto que estes também influenciam seus custos. Os riscos da transação referem-se aos custos relacionados com a possibilidade de o relacionamento ser explorado através do oportunismo (CLEMONS; ROW, 1992).

O comportamento oportunista existe quando um dos agentes atua estrategicamente, tentando concretizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses de outros agentes e sub desobediência das normas sociais (WILLIAMSON, 1985). A suposição do oportunismo numa situação em que há assimetrias de informação, isto é, casos em que pessoas ou empresas tem diferentes níveis de conhecimento sobre as circunstâncias de uma negociação, pode aumentar os custos ou diminuir os benefícios da outra parte, que é incapaz de monitorar ou controlar as ações do agente oportunista (BYRNS; STONE, 1996).

A literatura oferece algumas formas de minimizar assimetrias de informações, sendo que alguns autores sugerem a utilização de sistemas de informação para diminuir o comportamento oportunista dos agentes (CLEMONS; ROW, 1992).

Além de proporcionar uma experiência de compra mais completa ao consumidor online, o marketplace possui um relacionamento muito mais estreito com o lojista que oferta seus produtos no marketplace. Dessa forma, torna-se também um gestor das vendas, atendimentos, controle de logística, pagamentos e marketing das lojas que o compõem. Isso faz com que o agregador acumule uma enorme quantidade de conhecimento mercadológico, já que é mais do que um intermediador entre consumidores e vendedores, mas se relaciona diretamente com ambos.

O marketplace oferece canal de vendas, tráfego, mídia e outros serviços e, em troca, fica com uma remuneração paga pelo lojista (que pode ser uma comissão sobre pedidos e/ou uma taxa fixa mensal). A fonte de renda do marketplace é, então, atrelada a venda dos lojistas.

#### **4.1 Marketplace no mundo**

O modelo de marketplace dá seus primeiros passos no Brasil, porém no mundo esse modelo já é de grande sucesso. A Amazon.com é o maior marketplace online do mundo, com mais de 290 milhões de visitas mensais. O vice-líder desse mercado é o e-bay, que opera no modelo de marketplace C2C e leilão online, com mais de 220 milhões de visitas mensais (COMSCORE, 2011).

##### **Amazon.com**

A Amazon.com é uma empresa norte-americana focada em e-commerce. Fundada em 1994, começou vendendo livros pela internet, e atualmente é o maior varejista online do mundo. Usando o modelo de marketplace, vende produtos de cerca de 31 categorias mundialmente e possui plataformas baseadas em diversos países. Estima-se que dois terços das vendas venham de produtos estocados, vendidos e entregues pela própria Amazon, e pelo menos um terço de vendedores do Amazon marketplace (AMAZON, 2013; BEZOS, 2009; THE NEW YORK TIMES, 2012).

Em 2007, a Amazon lançou o Kindle, um dispositivo eletrônico de leitura que usa uma tinta especial que simula o papel. Atualmente a Amazon domina o mercado de e-reader com 70% de market share em 2011 e cerca de 950,000 livros eletrônicos (AMAZON, 2011).

A Amazon está presente em oito países (Canadá, China, França, Alemanha, Itália, Espanha, Reino Unido e, recentemente, Brasil). Além disso, possui outros marketplaces de categorias de nichos (como o MyHabit.com, de moda), adquiriu diversos outros websites de e-commerce e/ou serviços (ex: Soap.com e Diapers.com) e faz parcerias com outros. Dessa forma, além de completar seu imenso sortimento de produtos e serviços a consumidores B2C e B2B, a Amazon ganha conhecimento imensurável sobre novos mercados e, conseqüentemente, novos públicos de consumidores (AMAZON, 2013; DISTINGUIN, 2013).

A experiência de compra no site é uma das características importantes da Amazon. Com soluções simples, preços competitivos, e foco no consumidor, a empresa opera um website com navegação fácil, resenhas de produto bastante completas, um checkout rápido e prático e se destaca pela oferta personalizada e baseada em recomendações (DISTINGUIN, 2013).

A partir de 2000, a Amazon iniciou as operações de marketplace, abrindo espaço para que lojistas terceiros vendam seus produtos junto aos da Amazon. Estima-se que a Amazon possua mais de dois milhões de vendedores ativos que representam mais de um terço do volume de vendas (AMAZON, 2013). Como todas as vendas acontecem através da plataforma da Amazon, a empresa consegue identificar rapidamente novos sucessos de vendas, o que é bastante polêmico já que ela poderia facilmente colocar estes itens em linha e competir com seus próprios lojistas. Além disso, ao estimular competição entre lojistas que vendem os mesmos produtos, a Amazon impele para que os preços se tornem ainda mais competitivos (DISTINGUIN, 2013; BENSINGER, 2012).

Em 2010, a Amazon atingiu um pico de crescimento de 40% na receita, mesmo ano em que seu concorrente eBay, teve apenas 5% de crescimento na receita (STATISTA, 2013).

#### **4.2 Marketplace no Brasil**

No Brasil, o Mercado Livre é o marketplace com maior relevância atualmente. Inicialmente, em 1999, operando um modelo focado no C2C (como o eBay), e agora no modelo B2B2C, lançou em 2012 uma API (Interface de Programação de Aplicativos- é a interface pela qual um aplicativo acessa um sistema operacional para executar uma determinada tarefa programada) para que e-commerces de pequeno e médio porte possam integrar seus estoques automaticamente na plataforma (MERCADO LIVRE, 2013; ENEXT, 2012).

Dois grandes players internacionais entraram no mercado atualmente. Em 2011, a japonesa Rakuten iniciou a operação de seu marketplace no Brasil, além de serviços de plataforma para e-commerces (RAKUTEN, 2013). A gigante americana Amazon chegou em dezembro de 2012, apenas com a venda de e-books do e-reader Kindle (AMAZON, 2013), mas certamente deve-se atentar aos próximos movimentos da empresa no Brasil.

Além dos marketplaces citados, dois agregadores chamam atenção no mercado. O comparador de preços do grupo Buscapé, controlado pela Naspers, vem lançando novos serviços e adquirindo empresas que complementam sua oferta de serviço ao longo de toda a cadeia de e-commerce. O tradicional varejista B2C Walmart também iniciou seu modelo agregador de shopping online em 2012 (E-COMMERCE NEWS, 2013; WALMART 2013).

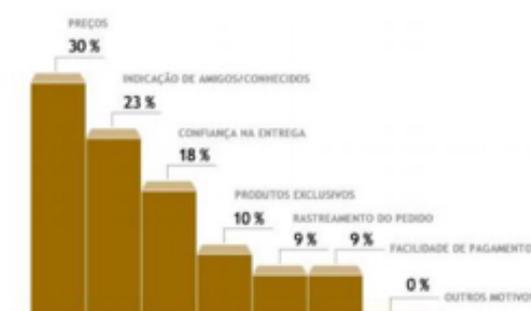
Deve-se considerar também as lojas virtuais de grande porte com capacidade de gerar tráfego suficiente sozinhas e interesse estratégico em expandir sua oferta com novas categorias (ex: B2W, Nova Pontocom, Walmart). Para esses varejistas, vender produtos de outros lojistas é uma decisão bastante estratégica, é uma forma de ampliar seu sortimento sem altos custos operacionais, e de maximizar sua conversão, ou seja, fazer com que o consumidor encontre tudo no mesmo acesso, evitando a exposição a concorrência (CHANEL ADVISOR, 2009; DONATI, 2011).

Em dezembro de 2012, a Amazon iniciou oficialmente suas atividades de e-commerce no Brasil (amazon.com.br), com a venda de e-readers (Kindle) e e-books. A comercialização do dispositivo é, no entanto, exclusiva do concorrente Pontofrio.com.br na internet.

Mesmo antes da filial brasileira da Amazon existir, os brasileiros já eram consumidores do site americano, e estima-se que o ticket médio de consumidores brasileiros na Amazon.com seja de R\$172,00, contra R\$158,00 em outros sites estrangeiros (EBIT, 2012B). Estima-se ainda que 10 milhões de brasileiros tenham se cadastrado na Amazon.com em 2011 (MCKINSEY & COMPANY, 2012).

Além disso, 48 % dos consumidores brasileiros afirmam ter intenção de comprar na Amazon.com.br. Conforme o gráfico 4, dos que já compraram fora do Brasil, a maior motivação é o preço, seguido da confiança por indicação e na entrega.

Gráfico 4. Por que comprou na Amazon.com?



Fonte: E-bit (2012)

Dessa forma, somando o grande porte e experiência global da Amazon, com a abertura demonstrada pelo consumidor brasileiro, pode-se esperar que os movimentos da empresa no Brasil tenham impactos importantes no mercado do varejo eletrônico, que já demonstra estar atento a chegada deste gigante varejista.

### 4.3 Vantagens

Os lojistas percebem muitos benefícios nesse tipo de parceria, mesmo além daquele mais óbvio que é o aumento no volume de vendas. Estes benefícios demonstram levar a um maior interesse e comprometimento com este parceiro quanto comparado a outros. Além disso, é possível perceber alguns pontos em que o benefício, por ser único daquele parceiro específico, sugere uma possível relação de dependência, que aumenta a probabilidade de poder coercivo.

#### 4.4 Custos

Segundo relatório fornecido pela BR Partners (2013), o e-commerce no Brasil é um canal de vendas cada vez mais relevante no setor de varejo. Nos últimos cinco anos, atingiu um CAGR de faturamento de 29% (totalizando R\$22,5 bilhões), enquanto o número de consumidores cresceu 34% por ano no mesmo período. O potencial de crescimento ainda é alto, o número de usuários de internet no Brasil é de apenas 37% da população, comparado com 82% no Reino Unido, 80% na Alemanha e 78% nos Estados Unidos. Enquanto o Outlook do setor é positivo, ele deve ser analisado sob uma ótica diferente do varejo convencional. Este relatório aborda alguns pontos relevantes do setor a serem considerados no processo de decisão de investimento:

- Receita comprada por marketing não é necessariamente recorrente- Neste setor ainda em desenvolvimento, geralmente o foco é no crescimento de receita e EBITDA. Este fato pode levar a decisões ótimas na gestão, e de investimento, sem necessariamente refletir a sustentabilidade do fluxo de caixa.

- A chave: monetizar o investimento em marketing aumentando as taxas de conversão e recompra (capturar e manter o consumidor)- A taxa de conversão representa o percentual de visitantes no site que efetuaram a compra e atualmente no Brasil, é de somente 1,5% (versos 3,3% nos EUA). Esforços simples para melhorar a interface (baixo investimento) podem melhorar a taxa de conversão e elevar a competitividade global das empresas brasileiras.

- A taxa de recompra orgânica- Indica as vendas realizadas sem a necessidade de investimento de marketing (“alavancagem” do investimento em mídia). Este indicador aponta o nível de fidelização do cliente, que depende principalmente da qualidade do processo de venda.

Outro ponto relevante, é que geralmente a verba de investimentos em infraestrutura (CDs, marca, etc.) inclui principalmente investimentos em marketing para comprar receita. A classificação da conta marketing, software e hosting como Capex (investimento inicial) no fluxo de caixa pode levar a falsa impressão de que estes investimentos são pontuais, quando na verdade são recorrentes. O resultado é

a distorção do custo e uma falsa impressão de ganho de margem e conseqüentemente de aumento de valor.

Em um setor ainda em desenvolvimento, muitas das análises de valor das empresas de e-commerce focam no crescimento em a premissa de que a diluição de custos e despesas trarão maiores retornos para o negócio. Entretanto, isto desconsidera a recorrência dos gastos em marketing para sustentar o crescimento de vendas. O principal ponto é como melhor monetizar os investimentos em marketing para converter o máximo de visitas em compra, mas também criar uma recorrência orgânica de vendas. Mesmo um e-commerce bem administrado tem baixas margens, dessa forma, uma gestão ótima do Opex (investimento para manter) é fundamental (BR PARTNERS, 2013).

Como o marketplace é realizado por grandes empresas, os custos que o mesmo tem para atrair clientes e realizar a sua operação com os aspectos de marketing, adquirente mais gateway e antifraude são diluídos, e, portanto, menor. Por exemplo, o custo do adquirente (bandeira de cartão de crédito) para a empresa de pequeno porte pode chegar a 5% ou 6%, enquanto que, para a de grande porte, é de menos de 2%. Na tabela 1, mostra que dessa maneira, enquanto o marketplace é, supostamente, gasto entre 7% por esses serviços, a empresa “loja bacana” gasta 17,5%. Qualquer valor acordado de comissionamento abaixo de 17,5% gerará aumento na margem de contribuição da empresa “loja legal”.

Tabela1. Comparação de uma loja virtual participando do marketplace e outra apenas pela sua loja online.

Empresa Loja Legal <i>Loja virtual participando do marketplace</i>		Empresa Loja Bacana <i>Apenas pela sua loja online</i>	
Venda	100%	Venda	100%
Marketing	Custo do marketplace	Marketing	10,0
Imposos	10,0%	Imposos	10,0%
CMV	50,0%	CMV	50,0%
Adquirente+Gateway	Custo do marketplace	Adquirente+Gateway	5,0%
Adiant.Financeiro	4,0%	Adiant.Financeiro	4,0%
Plataforma	3,0%	Plataforma	3,0%
Frete	5,0%	Frete	5,0%
Anti - fraude	Custo do marketplace	Anti - fraude	2,0%
Fraude apurada	Custo do marketplace	Fraude apurada	0,5%
Fulfillment	6,0%	Fulfillment	6,0%
Marg. Contribuição	22,0%	Marg. Contribuição	4,5%
Comissionamento	15,0%	Comissionamento	0%
Margem final	7,0%	Margem final	4,5%

Fonte: CAMPOS (2016)

De acordo com o relatório da BR Partners (2013), alguns dos principais pontos na análise de um e-commerce são:

- Receita por retorno orgânico do cliente- Retorno do cliente para a loja virtual sem nenhum instrumento adicional de publicidade. O KPI (Key Performance Indicador) que demonstra com maior clareza o poder econômico do varejo eletrônico é o TRO (Taxa de Recompra Orgânica).
- Margem bruta e definição do markup- Existe pouca margem de manobra no markup do e-commerce. O custo da mercadoria está relacionado ao volume comprado e o preço de venda é muitas vezes definido pelo mercado. Ou seja, nicho de atuação e escala de negociação são fatores que influenciam o sucesso do negócio.
- Análise detalhada dos custos/ despesas operacionais- Análise da capacidade logística de locais que possuem benefícios fiscais para centros de distribuição é altamente relevante. Muitas vezes o ganho com o benefício fiscal é

compensado negativamente com a falta de infraestrutura logística, o que aumenta o custo de frete ou até mesmo inviabiliza a operação nesta localidade. Outros custos envolvidos em uma operação de e-commerce como plataforma, sistema antifraude e meios de pagamento, por demandarem uma atualização contínua (fator para garantir competitividade) não podem ser encarados como investimentos pontuais. Um plano sustentável deve traduzir a necessidade de investimento em uma curva de custo.

- Investimento: Capex voltado para marketing ao invés de infraestrutura- A necessidade de investimento inicial de um e-commerce é baixa, dado que todas as estruturas operacionais, de modo geral, são terceirizadas com custos que variam de acordo com a escala do negócio. Portanto, para atingir um alto crescimento, o investimento será praticamente utilizado para sustentar a necessidade de caixa gerada pela conta marketing.

Portanto, para que um lojista participe de um marketplace, é importante que ele avalie primeiramente o posicionamento que o próprio ambiente possui. A escolha do marketplace coerente com o posicionamento do produto está diretamente relacionado ao volume de transações que será gerado (CAMPOS, 2016).

Ao decidir operar no mundo do marketplace, é muito importante analisar se a plataforma escolhida já está integrada com os principais marketplaces do mercado. Por exemplo, a plataforma de e-commerce VTEX possui um sistema exclusivo chamado VTEX Channel que possibilita com que as lojas virtuais VTEX, se conectem automaticamente aos principais marketplaces como Mercado Livre, Shop Fácil, Opte+, Extra, Walmart, Rakuten, B2W, entre outros.

Nos Estados Unidos, uma loja só sobrevive se estiver integrada ao marketplace da Amazon. Essa já é uma prática comum em um mercado mais desenvolvido.

## **5 CONCLUSÃO**

O estudo permitiu compreender que atuar no mercado virtual, no contexto de um mundo globalizado, é um caminho promissor de via única.

O e-commerce não é uma tendência passageira e é um segmento do varejo que vem mostrando números expressivos. Por ser um canal de compras novo, ele tem se desenvolvido para atender cada vez mais à demanda crescente de consumidores ávidos por novidades, praticidade e preços melhores que o da loja física. O desafio desse canal de compras virtual é acompanhar sempre de perto esse camaleão que é o consumidor brasileiro. Sempre mutável em suas preferências e formas de comprar.

É evidente que manter tráfego e volume de vendas relevantes para os lojistas é essencial, mas há muito mais fatores que podem colaborar para a satisfação geral do lojista nesta parceria. Primeiramente, o marketplace possui acesso a um enorme volume de informação, ao unir as informações que já possui da sua operação própria com o aprendizado ganho com cada especialista

As vantagens apresentadas no artigo referem-se ao modo adequado de utilizar o potencial do Comércio Eletrônico. Segundo elas, a viabilidade do Comércio Virtual depende de fatores como quantidade de pessoas conectadas, análise das pessoas em relação à comunicação e as estratégias mercadológicas, desempenho das empresas na satisfação do consumidor e o comportamento do consumidor online, segurança no ambiente virtual, confiabilidade, a responsabilidade da empresa em relação ao cumprimento da entrega do produto, tudo antecedido de um bom planejamento.

Como todo negócio, o ambiente virtual depende de um bom planejamento e de um adequado acompanhamento das tendências para dar certo. O planejamento é um recurso viabilizador obrigatório. O fracasso do Comércio Virtual está relacionado à visão equivocada dos que acreditam ser possível realizar o Comércio Eletrônico sem seguir pesquisas de mercado, sem analisar a concorrência, sem fazer pesquisas suficientes de vendas pela web, sem um atendimento conveniente, sem conhecimento para atuar na internet, sem um plano de marketing especializado. Se o empresário ignorar tais fatores, o fracasso certamente aparecerá em curto tempo. As ferramentas do Comércio Eletrônico devem estar sintonizadas com as necessidades do negócio em andamento. Ao ser atingido pelos equívocos praticados no Comércio Virtual, o consumidor fica frustrado e faz correr o fato que originou a frustração. Uma notícia negativa acerca de um empreendimento só traz prejuízos.

Conclui-se também que o e-commerce no país tem uma tendência de crescimento, conforme observada na última década. O comércio eletrônico tem se

mostrado bastante inovador e com capacidade de concorrer com o varejo tradicional. Os internautas já podem avaliar seus sites de compras favoritos e estes receberam feedbacks para melhorarem pontos específicos de seus serviços.

## **MARKETPLACE: A great salvation of virtual stores.**

### **ABSTRACT**

This article discusses the theme "Marketplace: A great salvation of virtual stores." where the aim of this study is to describe the great advantages and salvation that the marketplace brings to e-commerce, identifying the challenges and conflicts in this relationship. It was done a literature review of current studies and market research provided by brpartners with tenants of various sizes and segments. With the advent of the internet and changes in consumer buying profile many companies saw opportunities to expand their business. In this context, marketers have adapted to the fundamental theories of real trade to meet the needs of this new market: the virtual, seeking to consolidate an individualized and continuous care. The marketplace allows consumers to search, select, and pay for products from different electronic retailers in the same shopping environment. This type of partnership that arises between tenants and marketplace is different from other business relationships, since it involves an integration operation of both parties. This raises different concerns, perceived benefits and points of attention than other lateral partnerships.

**Key words:** E-commerce. Marketplace. Advantages.

### **REFERÊNCIAS**

ALBERTINI, A. L. **Comércio Eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo: Atlas. 2002.

AMAZON. **Annual Meeting of Shareholders Presentation.** 2011.

AMAZON. **Amazon Media Room: Overview.** Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-mediaKit>>. Acesso em: 23 agosto. 2016.

AMAZON. **History & Timeline.** Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-corporateTimeline>>. Acesso em: 23 agosto. 2016.

BAKOS, Y. **The emerging role of electronic marketplaces on the internet.** Communications of the ACM. 1998, p. 35-42.

BESINGER, G. **Competing With Amazon on Amazon.** Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304441404577482902055882264.html>>. Acesso em: 25 agosto. 2016.

BEZOS, J. P. **Amazon Shareholder Letter.** 2009

BYRNS, R. T.; STONE, G. W. Comportamento estratégico. In:BYRNS, R. T.; STONE, G. W. **Microeconomia**. São Paulo: Makron, 1996. p. 262-275.

CAMPOS, R. **Marketplaces**: Entenda os custos envolvidos e as vantagens de aderir a esse modelo de e-commerce. Disponível em: <<http://e-commerce.vtex.com/marketplaces-entenda-os-custos-envolvidos-e-as-vantagens-de-aderir-a-esse-modelo-de-e-commerce>>. Acesso em: 5 julho. 2016.

CHANNEL ADVISOR. **Walmart launches**: Walmart Marketplace. Disponível em: <<http://www.amazonstrategies.com/2009/08/walmart-launches-walmart-marketplace.html>>. Acesso em: 7 julho, 2016.

CLEMONS, E. K.; ROW M. C. **Information technology and industrial cooperation**: the changing economics of coordination and ownership. Journal of Management Information Systems, 1992. p. 9-28.

COMSCORE. **Global market reach of the largest online retail and auction sites**. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/199767/worldwide-audience-reach-for-online-retail-and-auction-sites/>>. Acesso em: 11 julho. 2016.

DISTINGUIN, S. **Amazon.com**: The Hidden Empire. 2013.

DONATI, P. **A era dos Marketplaces no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-era-dos-marketplaces-no-brasil/>>. Acesso em: 11 julho. 2016.

E-BIT. Relatório WebShoppers. 26ª ed. 2012.

E-BIT. Relatório WebShoppers. 33ª ed. 2016.

E-COMMERCE NEWS. **Como montar uma operação em Marketplaces?** Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/como-montar-uma-operacao-em-marketplaces>>. Acesso em: 21 julho. 2016.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory**: na assessment and review. The Academy of Management Review. 1989. p. 57-74.

ENEXT. **MercadoLivre abre suas portas para grandes varejistas**. Disponível em: <<http://enext.com.br/blog/mercadolive-abre-suas-portas-para-grandes-varejistas/>>. Acesso em: 16 junho. 2016.

FARIA, M. G.; BRANDÃO, A.L.; NAVARRETE, F. E-commerce Report- VTEX/ BR Partners. São Paulo: 2016.

FELIPINI, D. **A importância do planejamento no e-Commerce**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/planodenegocios-planejamento.php>>. Acesso em: 16 junho. 2016.

FELIPINI, D. **O que o futuro reserva para o e-commerce no Brasil?** Disponível em <[http://www.e-commerce.org.br/Artigos/ecommerce\\_brasil1.htm](http://www.e-commerce.org.br/Artigos/ecommerce_brasil1.htm)>. Acesso em: 16 junho. 2016.

GUISSONI, L.A.; OLIVEIRA T.V.; TEIXEIRA, T. Um novo momento para o E-commerce. São Paulo: **Revista Gv Executivo**, v. 15, nº 1. 2016.

KANDAMPULLY, J. **B2B relationships and networks in the internet age.** Management Decision, 2003. p. 443-451.

KAPLAN, S.; SAWHNEY, M. **E-hubs: the new b2b marketplaces.** Harvard Business Review, 2000. p. 97-103.

MACEDO, A. C. **Crescimento do e-commerce no Brasil gera oportunidades para empresas ingressarem no setor.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/crescimento-do-e-commerce-no-brasil-gera-oportunidades-para-empresas-ingressarem-no-setor/31521>>. Acesso em: 17 junho. 2016.

MALONE, T. W.; YATES, J.; BENJAMIN, R. I. **Eletronic markets and eletronic hierarchies.** Communications of the ACM. 1997. v. 30, n. 6.

MCKINSEY&COMPANY. **Brazil briefing: Where is the e-commerce market going?** 2012.

MERCADO LIVRE. **Sobre o Mercado Livre.** Disponível em: <<http://institucional.mercadolivre.com.br/sobre-mercadolive/>>. Acesso em: 25 julho. 2016.

RAKUTEN. **Sobre a Rakuten.** Disponível em: <<http://www.rakuten.com.br/sobre-arakuten/institucional/>>. Acesso em: 16 julho. 2016.

STATISTA. **Year-over-year revenue growth of Amazon.com and eBay Inc.** From 2006 to 2012 (in percent). Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/233761/year-on-year-revenue-of-amazon-and-ebay-since-2006/>>. Acesso em: 23 agosto. 2016.

THE NEW YORK TIMES. **A Retail Revolution Turns 10.** Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?pagewanted=all&_r=0)>. Acesso em: 16 julho. 2016.

WALMART. **Novas Lojas.** Disponível em: <<http://novaslojas.walmart.com.br/st/saiba-mais.html>>. Acesso em: 23 agosto. 2016.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press. 1985.