



GESTÃO EM VENDAS ONLINE: ESTUDO DE CASO DE EMPRESA CALÇADISTA COM MODELO DE NEGÓCIO EM MARKETPLACE

ONLINE SALES MANAGEMENT: CASE STUDY OF FOOTWEAR COMPANY BUSINESS MODEL IN MARKETPLACE

Guilherme Augusto Borin Rodrigues¹ – UNITOLEDO

Marcelo Plens² – UNITOLEDO

Natália Pagan de Araújo Piantino³ - UNITOLEDO

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de levar ao leitor uma visão geral sobre o modelo de negócio contemplando o marketplace, demonstrando os conceitos de forma teórica, através de revisão bibliográfica, revisitando as teorias em que o marketplace se sustenta, bem como o seu modo de funcionamento. E, por meio da realização do estudo de caso, mostrar o seu funcionamento real, expondo sua operação em uma empresa que tem em seu modelo de negócio o marketplace como um dos meios de comunicação entre o consumidor e plataforma de vendas *online*.

PALAVRAS-CHAVE: E-commerce. Marketplace. Vendas.

ABSTRACT

This work aims to give the reader an overview of the business model covering the Marketplace. Thus, demonstrating the concepts in a theoretical way, through bibliographic review, revisiting the theories on which the marketplace is based, as well as its way of functioning. And, by conducting a study case, its operation on work, exposing its operation in a company that has in its business model the marketplace as one of the means of communication between the consumer and online sales platform.

KEY-WORDS: E-commerce. Marketplace. Sales.

¹Pós-graduado em Gestão Empresarial, UNITOLEDO, 2020.

²Pós-Doutorado em Economia, ESALQ/ USP, 2011.

³ Mestre em Gestão da Competitividade, EAESP/FGV, 2018.



1. INTRODUÇÃO

Uma vez que o consumidor está cada vez mais envolvido no meio digital, as empresas buscam modos de prospectar novos clientes e, assim, alavancarem suas vendas. A internet conectou o mundo através de uma rede eletrônica, em que pessoas de diferentes lugares possam se comunicar sem ter que sair de casa ou ter o contato físico. Com redes sociais e buscadores de informação o consumidor tem uma maior gama de explorar as opções disponíveis e um maior acesso a informação de forma rápida e precisa.

Empresas de tecnologias desenvolvem soluções visando atender o público e suas necessidades e, com isso, foi criado um modo de se comunicar com clientes e realizar a venda de produtos de formas *online*. Baseado nesta necessidade e oportunidade de mercado foi desenvolvido o marketplace, um ambiente de comercialização *online*.

Desta forma inúmeras empresas de grande, médio ou pequeno porte, utilizaram deste modelo de negócio e diversificaram o modo de relacionamento com o cliente aumentando o faturamento e ampliando a inserção de mercado. Percebeu-se assim, um mercado a ser explorado e a ser estudado, fomentando o trabalho como um todo.

O objetivo principal do trabalho é levar ao leitor informações acerca do marketplace, conceituar fundamentos e aplicar conceitos de forma prática via estudo de caso em uma empresa. Demonstrar como a empresa pode se favorecer deste modelo de negócio. Para cumprimento de tal objetivo, dividiu-se essa produção em três etapas distintas a ser detalhadas no a seguir.

Na primeira fase, buscou-se na literatura o embasamento teórico para expor e conceitualizar a revolução da internet e os ganhos que ela proporcionou à sociedade como um todo e, especificamente, para a comercialização de produtos de forma *online*. Explicando assim os conceitos de e-commerce e desenvolvendo a composição do marketplace, suas concepções iniciais e modelo de operação.



Em sua segunda etapa, buscou-se informar ao leitor os matérias e métodos de pesquisa abordados para o desenvolvimento do trabalho. Trazendo os princípios do estudo de caso, método utilizado para fazer a análise prática dos conceitos abordados em sua primeira etapa.

E, em seu terceiro passo, desenvolveu-se o estudo de caso de uma empresa de pequeno porte que utiliza em seu modelo de negócio o marketplace. Constatando de forma prática e levando ao leitor a aplicação de teoria desenvolvida em termo real e operante.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A experiência de consumo é uma das grandes sacadas e alavancas para atrair o maior número de pessoas para lugares ou comércio como um todo. Fidelizar o consumidor e proporcionar a maior diversidade de produtos contribui diretamente ao grande crescimento de compras em ambientes digitais.

No Brasil, a partir do final da década de 1980 e início da década dos anos 1990, iniciou-se o acesso à internet, porém era restrito a pequenos nichos, como universidades e grandes empresas de pesquisas. Tendo sua ampliação no ano de 1994, ao grande público pela Embratel, uma empresa estatal, que dominava o setor até então (CARVALHO, 2006).

O Ministério das Telecomunicações juntamente com o Ministério da Ciência e Tecnologia iniciaram ações em conjunto com novas empresas privadas para ampliar o acesso a rede, popularizando e globalizando o acesso a internet para a população em geral. A facilidade na compra de computadores de mesa, bem como a diminuição do custo de vendas, também foram primordial para a disseminação e perpetuação da internet no Brasil (CARVALHO, 2006).

A internet, segundo Castells 2002, é “a espinha dorsal da comunicação global por computadores (CMC): é a rede que liga a maior parte das redes”. Com isso, introduziu uma nova forma de comunicação, uma nova maneira de se pensar a economia e o comércio possibilitando os avanços da tecnologia:

Durante a maior parte da história humana, diferentemente da evolução biológica, as redes foram suplantadas como ferramentas de organizações capazes de congregiar recursos em torno de metas centralmente definidas,



alcançadas através da implementação de tarefas em cadeias de comando e controle verticais e racionalizadas. [...] No final do século XX, três processos independentes se uniram, inaugurando uma nova estrutura social predominantemente baseada em redes: as exigências da economia por flexibilidade administrativa e por globalização do capital, da produção e do comércio, as demandas da sociedade, em que os valores da liberdade individual e da comunicação aberta tornaram-se supremos; e os avanços extraordinários na computação e nas telecomunicações possibilitados pela revolução microeletrônica. Sob essas condições, a Internet, uma tecnologia obscura sem muita aplicação além dos mundos isolados dos cientistas computacionais, dos hackers e das comunidades contraculturais, tornou-se a alavanca na transição para uma nova forma de sociedade – a sociedade de rede –, e com ela para uma nova economia (CASTELLS, 2002).

Levy (1999), diz que o universo *online* é o ambiente onde se vivencia a cibercultura, cujo conceito é o “conjunto de técnicas (materiais e imateriais) de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”. Ou seja, é “a expressão da aspiração de construção de um laço social, que não seria fundado nem sobre links territoriais, nem sobre relações institucionais, nem sobre as relações de poder, mas sobre a reunião em torno de centros de interesse comuns” (LEVY, 1999).

Segundo Reynolds e Stair (2002), um dos avanços proporcionados pela internet é o comércio eletrônico, nele as transações comerciais na rede podem ser definidas como qualquer transação comercial executada em ambientes *online* entre diferentes partes como: entre empresas, conhecido como B2B (*business-to-business*), entre empresas e consumidores finais B2C (*business-to-consumer*), empresas e setor público e setor público e cidadãos.

Uma vez que as pessoas têm acesso a um ambiente novo com muitas possibilidades e conexão universal, amplia a globalização e o acesso a informações. Com isso, cria-se novas possibilidades para o mercado de vendas.

O desenvolvimento da rede de computadores e da internet, viabiliza o nascimento de uma plataforma dedicada ao comércio de produtos de forma digital, ou seja, completamente, *online*. Surgindo assim o e-commerce, que Marques 2004 define como:



Podemos definir comércio eletrônico de uma maneira estrita, como sendo uma das modalidades de contratação não-presencial ou à distância para a aquisição de produtos e serviços através de meio eletrônico ou via eletrônica. De maneira ampla, podemos visualizar o comércio eletrônico como um novo método de fazer negócios através de sistemas e redes eletrônicas. Lato sensu, pois, o comércio eletrônico abrangeria qualquer forma de transação ou troca de informação comercial ou visando negócios, aquelas baseadas na transmissão de dados sobre redes de comunicação como a Internet, englobando todas as atividades negociais, juridicamente relevantes, prévias e posteriores à venda ou à contratação (MARQUES 2002).

Marques (2017), diz que se pode entender como comércio eletrônico qualquer interação ou transação comercial realizada em ambiente virtual, com o intermédio de meios eletrônicos, ou seja, pode-se realizar uma compra específica ou não de um determinado produto utilizando-se de qualquer dispositivo com acesso a rede de internet, podendo ser realizada de dispositivos móveis ou não.

O comércio eletrônico trouxe a facilidade e comodidade aos usuários para realizar de forma confortável (sem a necessidade de se deslocar até uma loja física) a compra do produto deseja por meio *online*, incrementando consideravelmente as possibilidades de compra e a oferta de produtos em diferentes meios e opções de compra (TEIXEIRA, 2015).

Com isso o e-commerce simboliza o meio em que as transações comerciais de modo digital se realizam, criando diversas possibilidades e oportunidades a todo o instante. Evidenciando ao consumidor opções de compras e comparativos de produtos e preços.

Atualmente todos os grandes varejistas estão presentes no ambiente digital com seus e-commerces, Amazon, Américas.com, Casas Bahia, Magazine Luiza, Extra, Ricardo Eletro, Carrefour, dentre outras grandes empresas. Acrescentando a esses grandes varejistas, o meio eletrônico possibilita que todos possam criar suas próprias plataformas de e-commerce ampliando a visibilidade de sua própria marca.

Existe uma enorme gama de meios disponibilizados para se realizar a compra de forma *online*, se caracterizando como e-commerce (BALARINE, 2002). Podemos destacar as seguintes plataformas: sites próprios, cujos lojistas ou vendedores (conhecidos como *sellers*), disponibilizam seu estoque diretamente nos sites. Aplicativos, como programas de compras disponibilizados pelos *sellers* através de aplicações no próprio celular, facilitando assim a compra do consumidor. *Mobile*, a versão *online* para celulares dos seus sites próprios. Redes



sociais, por meio de vendas direta ao consumidor ou por meio de divulgação das mídias sociais, criando conteúdos completos e levando maior informação sobre determinado produto ou fortalecimento da marca.

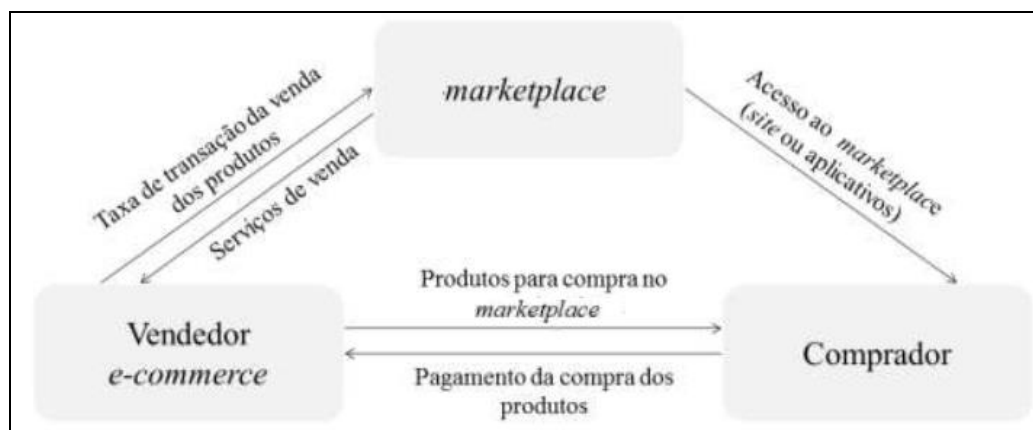
Outra forma de e-commerce em expansão é o marketplace, um shopping virtual, ou seja, um site de e-commerce que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores. Todas as ofertas ficam disponíveis do consumidor junto com suas próprias ofertas. Criando a diversificação de produtos e a competitividade. Além disso, todo o processo de compra, desde o pedido até o pagamento, é realizado no mesmo ambiente eletrônico, sem o redirecionamento para outro site. Com isso, o consumidor realiza a compra em um único ambiente, podendo escolher o vendedor que melhor lhe atende. (Euromonitor, 2018).

O SEBRAE define marketplace, como um sítio *online* colaborativo, se assemelhando a um shopping center, mas de maneira totalmente digital, onde vários conjuntos de empresas ofertam produtos e serviços no mesmo ambiente. O processo de vendas fica sob a responsabilidade da plataforma organizadora, ou seja, o site que hospeda, busca e traz o consumidor, disponibilizando ao usuário uma estrutura digital com facilidades de pagamento seguro e possibilidades de fretes integrados.

No âmbito dos marketplaces, encontram-se os vendedores que podem possuir ou não uma loja on-line própria, o e-commerce, os compradores e a plataforma de vendas *online*, os próprios marketplaces (MIGLANI, 2017).

A Figura 01 esclarece a relação entre as partes que constituem os marketplaces. Os *sellers* pagam uma comissão aos e-commerces hospedeiros para seus produtos serem expostos e vendidos por meio da plataforma. Os mesmos ainda recebem os pagamentos dos compradores quando estes últimos realizam as compras, que podem ser realizadas por meio do acesso ao marketplace. E os consumidores acessam o marketplace para realizar sua compra e, posteriormente, recebem o produto adquirido do e-commerce. (MIGLANI, 2017).

Figura 01 - Modelo de transações entre marketplace, e-commerce e comprador.



Fonte: Adaptado de J. Miglani

O modelo de negócio do marketplace é constituído por um intermediário que, não é encarregado de fornecer a infraestrutura de mercado, que inclui uma comunidade de vendedores fazendo negócios dentro desta estrutura, podendo ser física ou virtual (Turban et al., 2009). Este modelo de negócio é interessante tanto para o e-commerce que intermedia, ou o próprio marketplace, que promove sua marca, e para os *sellers* que utilizam esta estrutura, por meio da qual conseguem melhores resultados. Os *sellers* geralmente são empresas menores que através do e-commerce dá maior visibilidade, apresentam uma estrutura confiável na percepção dos consumidores, alavancando assim suas vendas (Hong & Cho, 2011). Complementarmente concebe-se que o marketplace é definido como um novo modelo de negócios para a cadeia de suprimentos, que pode ser usada para integrar fornecedores, fabricantes e distribuidores (Handfield & Nichols, 1999). Para que este modelo funcione de forma satisfatória, e traga vantagem competitiva, é preciso entender como os negociadores comerciais dentro de um canal de distribuição se relacionam e apontam como esses negociadores avaliam os seus estreitamentos comerciais (Pigatto & Alcantara, 2007).

O marketplace amplia o portfólio de artigos disponíveis ao canal de vendas e, com isso, gera uma maior receita operacional para o e-commerce, entretanto este modelo pode agregar várias fontes de receita além desta. O e-commerce hospedeiro pode oferecer visibilidade ao *seller* em seu domínio, disponibilizando planos de mídia e propagandas com maior relevância para os seus produtos e, para a empresa em si, é mais uma forma de receita,



além da venda adicional que o *seller* irá realizar tendo seus produtos com maior destaque no site (EUROMONITOR, 2018).

Outra vantagem que o modelo de marketplace oferece é a rentabilidade para o varejista, uma vez que estes não precisam ter o estoque dos produtos disponíveis em seus armazéns, podem agregar a seu portfólio e oferecer ao consumidor final maior diversificação de produtos. Com isso, não disponibiliza capital empregado em inventário. O estoque e toda armazenagem ficam a cargo dos *seller* que por sua vez aproveitam a maior exposição de um site de grande penetração no mercado, ampliando assim, o leque de vendas (EUROMONITOR, 2018).

O modelo de negócio baseado em marketplace tem como o princípio básico a relação de ganha-ganha. Seungodo o SEBRAE esta é sua característica principal e pode ser considerada muitas vezes incomum, pois ninguém perde, todos ganham. Neste ambiente de comercialização *online* o vendedor utiliza-se de seu estoque para vender em uma plataforma de maior abrangência no mercado e com isso ganha toda a visibilidade que este site oferece. Em contrapartida, o e-commerce ganha com uma maior gama de produtos, sem ter que tê-los em seu estoque.

O SEBRAE, diz que as vantagens competitivas do marketplace são:

- Permite usufruir do sistema de pagamento integrado;
- Possibilita à empresa que está iniciando suas atividades on-line se tornar conhecida;
- Permite oferecer aos clientes fretes com condições diferenciadas, devido ao poder de barganha que a plataforma exerce sobre os parceiros especialistas em logística;
- Atrai alto fluxo de visitantes;
- Permite usufruir da estrutura tecnológica que engloba usabilidade, segurança e formas de pagamento diversas (SEBRAE).

O modelo de negócio em e-commerces/marketplace está cada vez mais presente na estratégia de crescimento do varejo mundial, sendo responsável pelo crescimento de gigantes e-commerces mundiais, pois com o crescimento de *sellers* em suas bases de marketplace, passam a oferecer uma variedade de produtos superiores a varejos tradicionais de lojas físicas e sites tradicionais de e-commerces. Esta variedade de produtos ofertados em um mesmo site



gera mudanças no comportamento do consumidor em compras *online*, pois os grandes sites que oferecem marketplace se tornam o principal destino de busca e compra dos consumidores (Internet Retailer, 2020).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa se baseia em dois pilares: o Referencial Teórico e o Estudo de Caso. Para a elaboração desse artigo, permeou-se por meio da visita bibliográfica de autores consagrados para criar toda a massa de embasamento teórico. Familiarizando o leitor sobre o assunto abordado.

Após consultas e revisões bibliográficas foram desenvolvidas pesquisas em si, através de um maior aprofundamento de um *case* (exemplo de aplicação real em uma empresa) de sucesso do tema abordado, levando ao público um exemplo real da teoria exemplificada por meios práticos e sólidos no mercado.

O referencial teórico engloba toda a base que se utilizou para realizar o trabalho de diferentes fontes, que possibilitaram a sustentação dos argumentos utilizados no trabalho.

Neste caso, fora utilizado o referencial sobre o modelo de negócio de comércio eletrônico, sua aplicação na internet e as maneiras que o e-commerce vem se desenvolvendo e se estruturando, assim o comportamento de consumo das pessoas com sua versatilidade e praticidade.

Como tema principal do artigo, descreveu-se o marketplace, como se destaca no meio do e-commerce e como amplia o modo de distribuição de produtos ao consumidor final, expandindo a rede de negócios do varejo, podendo ser o e-commerce principal ou secundário. Com isso, fechou-se todo o início do trabalho criando a consistência principal para dar prosseguimento a pesquisa e a aplicação dos conceitos apresentados.

Como meio de exemplificação adotou-se o estudo de caso, que segundo GIL (2007), é uma das formas de efetuar um mergulho na pesquisa, ou seja é uma estratégia de pesquisa frequentemente utilizada na produção de conhecimento na área de Ciências Sociais e das Ciências Sociais Aplicadas.



Para Yin (2005), o estudo de caso é uma das formas de pesquisar em Ciências Sociais, ou seja, de cientificamente, conhecer melhor e mais profundamente mergulhando em sua realidade:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

GIL (2007), define o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos, que podem ser: um indivíduo, uma organização, um grupo e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento. O estudo de caso permite que o assunto estudado tenha preservada sua identidade, mesmo que ele se misture com o contexto onde está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias; e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas (GIL, 2007).

Para Gil (2007), as vantagens do estudo de caso são: “a) sua capacidade de estimular novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento e da própria técnica; b) a possibilidade de visualização do todo, de suas múltiplas facetas; e c) a simplicidade de aplicação dos procedimentos, desde a coleta até a análise de dados”.

Destacando-se como desvantagem a “dificuldade de generalização dos resultados obtidos”, ou seja, as particularidades e especificidades na natureza do objeto de estudo não sejam aplicáveis sempre aplicáveis a todos os contextos possíveis (GIL, 2007).

Yin (2005), complementa que o estudo de caso, também designado de “estratégia de pesquisa”, compreende “um método que abrange tudo”, em uma investigação em que o assunto estudado e contexto quase se baseiem a situações da “vida real”. Defendendo também a aplicabilidade do estudo de caso em “fenômenos individuais, organizacionais, sócias, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2005).

4. ESTUDO DE CASO

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, abordaram-se os aspectos do modelo de negócio envolvendo o perfil de vendas *online*. E, com a crescente demanda de conteúdos



através da internet se desenvolveu um novo conceito de comercialização complementando assim o e-commerce, denominado marketplace.

Tendo em vista o desenvolvimento teórico e a demonstração de como o marketplace é concebido e como é o seu modelo de operação, adotou-se a ferramenta de estudo de caso para demonstrar em vias práticas o seu funcionamento.

O objetivo principal deste estudo de caso é demonstrar como a diversificação no modo de realizar a venda ao consumidor final pode trazer ganhos para uma empresa, independente do ramo de atuação, bem como o tamanho do seu negócio.

O modelo de gestão de vendas contemplando o marketplace traz, não somente um ganho de fluxo de visitação de clientes, como uma maior evidenciação da marca, quando se trata de um pequeno negócio.

Por fim, para compreender o ganho da implementação deste modelo de comercialização eletrônica em uma empresa ou comércio, estudou-se uma empresa de pequeno porte e entenderam-se os ganhos obtidos como mais uma forma de prospectar clientes e ampliar o campo de penetração da marca, bem como o aumento do faturamento.

4.1 Metodologias utilizadas para o desenvolvimento do estudo de caso

Para desenvolver o estudo de caso, inicialmente utilizou-se a análise do referencial teórico exemplificado de forma prática, demonstrou-se ao leitor como agregar um novo modo de se relacionar com o consumidor final, e trazer ganhos específicos para à empresa.

Portanto, passado a etapa de pesquisa bibliográfica, a qual através do embasamento teórico pode-se visualizar o modo de operação do marketplace, sua atuação em diferentes cenários como empresas de grandes portes consolidadas no mercado e que poderiam transformar seu e-commerce em plataformas de marketplace, ou empresas de médio e pequeno porte, que poderiam utilizar o tráfego de grandes sites para ampliar seu faturamento mensal e abranger um maior número de consumidores em potencial.

Com estes potenciais modos de exemplificar o funcionamento do marketplace, optou-se por analisar uma empresa de pequeno porte que utiliza-se do modelo de negócio cujas vendas aumentaram o fluxo de potenciais compradores.



A pesquisa da empresa deu-se através de materiais disponibilizados por ela própria, bem como entrevista e troca de informações como o dono da mesma, onde foi demonstrado como a mesma se comportava durante as etapas de seu desenvolvimento, desde o perfil inicial até chegar ao modelo de negócio englobando marketplace.

A escolha da empresa a ser analisada foi devido ao perfil de negócio e mercado em que está situada, a qual se pode observar como o consumidor ganha em ter uma maior diversificação de produtos a sua disposição e como a empresa pode expandir seus negócios por meio digital.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte familiar, o modelo de gestão é concentrado em uma única pessoa, cujas decisões são tomadas e desenvolvidas. Com isso, o levantamento de dados foi através de conversas com seu Diretor, relatórios de vendas e acompanhamento do desenvolvimento do modelo de negócio contemplando o marketplace.

4.2 Descrição e histórico da empresa pesquisada

A empresa estudada é uma pequena empresa familiar e para fins de análise do trabalho, adotou o nome de Empresa para o empreendimento em todo o desenvolvimento do estudo de caso.

Está situada no interior do estado de São Paulo, na cidade de Birigui, grande Polo Industrial do setor calçadista referência nacional em calçados infantis. Seu setor principal de atuação é o calçadista, englobando calçados infantis, femininos e masculinos.

O início da empresa se deu por volta dos anos de 1980, quando dois irmãos resolveram iniciar uma indústria de produção de calçados femininos em couro. Sem conhecimento técnico foram em busca de profissionais especializados em produção de calçados.

Com o passar dos anos se consolidou em meio a produção de calçados de alta costura em couro, voltada para o público feminino, porém no início dos anos de 1990, houve uma crise que ocasionou a ruptura da sociedade e cada um dos acionistas se mobilizaram para outros negócios. Um dos irmãos seguiu no ramo calçadista, já com conhecimento técnico e



know-how deu continuidade aos negócios, porém voltado para calçados infantis e femininos de baixo custo. Ou seja, produtos para um público alvo de classe média e baixa.

Entre as décadas de 90 e 2000, a empresa concentrou-se apenas na produção de produtos para vendas à grandes varejistas localizados em grandes polos comerciais, como São Paulo e Rio de Janeiro, produzindo sobre demanda de negociações comerciais com os varejistas que realizavam os pedidos.

Por volta dos anos de 2009 e 2010 a empresa passou por uma nova crise, diminuindo o quadro de funcionários, concentrando apenas em pedidos específicos e trabalhando em forma reduzida através de pedidos atrelados as varejistas da região de São Paulo.

No ano de 2012, visando à diversificação do negócio abre uma loja própria, comercializando seu próprios produtos e de outras marcas do mercado, diversificando o seu portfolio inicial e criando uma maior gama de produtos para atender a diferentes públicos entrando no marketplace no final do ano de 2017, começando a operação junto com o Mercado Livre.

4.3 Perfil gerencial da empresa

Nos dias atuais, a empresa está organizada em duas unidades de negócios, a unidade produtiva, onde está localizada a fábrica própria, atende a produção de produtos para o varejo, para o próprio comércio. A unidade de vendas composta pela loja própria e o e-commerce.

A administração geral é realizada pelo sócio proprietário, a qual responde diretamente pelas decisões finais e metas para ambas as unidades, e também é responsável pelo gerenciamento do desenvolvimento de novas linhas de produtos e produção dos calçados. Todas as decisões são centralizadas, por se tratar de um negócio familiar de pequeno porte.

Tem por missão levar o melhor produto ao consumidor por meio de um atendimento primordial, visando seu conforto e satisfação. A unidade de vendas é conduzida por funcionários sob a supervisão do sócio proprietário.



A empresa está modelada por fluxos de compras divididos em matérias primas e calçado final, separados por unidade de negócio. Enquanto a gestão financeira é realizada via empresa prestadora de serviços especializada em tributações fiscais.

4.4 A introdução do e-commerce na gestão de vendas

Com o histórico de vendas baseado no modelo de negócio B2B, a empresa vendia diretamente para o varejista e este, ao consumidor final. A empresa através de sua unidade de vendas começou a ampliar o leque de funcionamento, criando outros modelos de processos para fomentar as vendas.

O modelo inicial era feito através de vendedores que entravam em contato com grandes varejistas, prospectando pedidos em grande volume. Finalizando os pedidos junto aos grandes comércios, estes eram direcionados a unidade produtiva começando assim a fabricação para atender os prospectados. Deste modo, o funcionamento era baseado no produto final.

A forma de comercialização adotada pela indústria calçadista era através de grades fechadas, permeando as possibilidades de numeração de calçados. Assim, os pedidos contemplavam uma quantidade predeterminada de possibilidades de numeração.

Introduzindo uma unidade de vendas, a empresa começa a modificar o modo de operação com relação ao consumidor final. O contato direto com os clientes dava o *feedback* para a indústria moldar suas expectativas. Porém, ainda o modelo de compra era baseado na grade fechada de produtos, criando assim uma dependência de pedidos para atender a todos os números de calçados à diferentes públicos.

Por conseguinte, visando atender um público alvo, com produtos preços popular, a empresa começou a se modernizar e buscar outras soluções na gestão de vendas para viabilizar a utilização do meio eletrônico. E iniciou-se o projeto de vendas *online*.

Em um primeiro momento foi o desenvolvido a criação de exposição de conteúdo relacionado à marca, fazendo com que o *branding* da marca fosse melhor consolidado. Ou seja, criou-se uma identidade eletrônica levando informações aos consumidores por meio de



comunicação direta, para atingir a um maior público e possibilitar a expansão das vendas além das regiões já atendidas, por meio de redes sociais.

Um segundo passo foi à escolha de um modelo de plataforma que atendesse aos objetivos principais de prospectar clientes de outras regiões e alavancar as vendas do seu comércio, adotando assim estratégias de B2C, com relacionamento direto com o consumidor final, fechando a parceria com o marketplace Mercado Livre.

O Mercado Livre é uma plataforma de comercialização eletrônica, com origem na Argentina, cujo projeto inicial era o livre mercado, onde sua intenção básica era o funcionamento como uma plataforma de vendas. O vendedor colocava seu produto como uma oferta e negociava a venda junto com o comprador, podendo manter o relacionamento através de trocas de mensagens até a finalização da transação (Mercado Livre, 2020).

Esse modelo era puramente marketplace, pois não existiam os produtos vendidos pelo próprio site hospedeiro, ou seja, os produtos eram exclusivos dos vendedores que forneciam apenas o meio para a transação da venda. O negócio se expandiu além das fronteiras e hoje é o maior marketplace da América Latina, presente em mais de 18 países, fornecendo soluções de vendas, pagamento e distribuição de produtos através de seus serviços como Mercado de Envios e Mercado Pago. Justamente por este histórico e por ser uma solução tanto para o meio de comercialização, de pagamento, recebimento e envios de produtos, optou-se pela parceria junto ao Mercado Livre (Mercado Livre, 2020).

O início da parceria se deu através da disponibilização dos produtos de fabricação própria, com isso todo o sortimento estaria *online* e disponível para o consumidor final realizar a compra sem ter que sair do seu local. Ampliando a comercialização dos produtos e atingindo outras regiões de vendas, que era uma das principais vantagens de se utilizar uma plataforma com maior nível de acesso de consumidores.

O modelo de negócio funciona conforme a Miglani (2017), exemplifica no referencial teórico. Onde a parceria entre o vendedor e o e-commerce é realizada, em que o e-commerce disponibiliza a plataforma de comercialização do produto e o vendedor disponibiliza seus produtos em sua plataforma. O consumidor final realiza sua compra e esse pedido é aprovado pelo e-commerce e entregue pelo vendedor. E para o mantimento dessa operação é vinculado



a cobrança de uma comissão a ser paga pelo vendedor ao e-commerce pelos serviços prestados.

A ampliação do modelo de negócios de vendas na empresa contemplava o perfil de vendas *online*, uma vez que a mesma não possuía um e-commerce próprio, trouxe uma nova visão de mercado e de oportunidades a serem seguidas.

O processo de implantação do marketplace se deu através da divisão da unidade de negócio de vendas entre atendimento ao cliente através de sua loja e vendas *online*, cujo analista assumiu o papel de vendedor e responsável pelo novo canal de vendas. No primeiro momento, prospectaram-se junto ao marketplace escolhido, quais foram os principais produtos que iriam disponibilizar em sua plataforma, criando uma adequação no mesmo molde do parceiro referente ao cadastro. Realizou-se o levantamento interno de modelos de produção própria a fim de levantar a ficha técnica para poder subir assim o cadastro dos mesmos ao marketplace.

Todo o processo cadastral de inclusão de produtos ao marketplace se deu de forma manual, portanto para cada produto cadastrou-se uma ficha técnica com as informações de descrição e variações de modelos bem como a quantidade disponível para venda. Um novo canal de vendas *online*, através da publicação do produto fora disponibilizado ao consumidor final. Desenhou-se um fluxo processual de como ocorreria a gestão das vendas *online*, desde o cadastro do produto na plataforma até o atendimento ao cliente após a finalização da venda.

A estrutura do marketplace seja extremamente reduzida e operacionalizada de forma manual cujo analista responsável pelo canal de vendas cuidou verticalmente do cadastro de produtos, atualização de estoque, atendimento ao consumidor final pré e pós vendas, embalagem e despacho da mercadoria.

Ou seja, toda a cadeia de manutenção do canal de vendas foi realizada de forma manual, cujo encarregado foi responsável por operacionalizar toda a estrutura de fomentação de vendas e em comunicar com a produção para fomentar a cadeia produtiva.

Esse novo modelo de negócio possibilitou que a empresa modificasse a maneira de produção do catálogo disponibilizado de forma *online*, não seguindo mais o modelo produtivo baseado em grades fechadas com numerações e modelos especificados em pedidos, mas sim na produção dos modelos e numerações com as demandas oriundas da venda *online*.



Também possibilitou um novo modelo de armazenagem e organização dos produtos na unidade de negócio de vendas, ao qual o estoque da venda *online* ficava separado do estoque da venda física e organizado de forma a facilitar o embalo de despacho dos produtos.

Percebeu-se que não só houve uma ampliação na forma de vendas de incremento do faturamento, mas também melhoria nos processos internos operacionais, cujo faturamento relativo a vendas do marketplace estavam diretamente relacionados à unidade de negócio de vendas, representava em torno de 40% do *share* das vendas.

4.5 Novos desafios

Com a implantação do marketplace no modelo de negócio da empresa, houve um crescimento de vendas diretas com o consumidor final e a expansão em outras regiões antes não atendidas, prospectando um maior nível de consumidor para a marca. Gerando assim maior demanda e criando oportunidades de crescimento e desenvolvimento do empreendimento.

Com a demanda extra, oriunda do marketplace, a empresa modificou a forma da produção, aumentando a fabricação de determinados produtos e criando oportunidades de desenvolvimento de outras formas de gerenciamento. Hoje, a empresa possui um novo projeto em andamento com a implantação em mais dois novos parceiros marketplace, Amazon e Dafiti.

Amazon é uma rede americana de e-commerce que iniciou a operação no Brasil em meados dos anos de 2012, comercializando produtos de estoque próprio, voltado principalmente para a comercialização de livros e e-books. Em 2017, abriu o marketplace no Brasil, permitindo assim que diferentes lojistas pudessem anunciar seus produtos e comercializá-los em sua plataforma (Amazon, 2020).

Dafiti faz parte de um grupo brasileiro, fundado em 2011, com foco na venda de moda por meio de e-commerce. Sua operação começou 100% através da venda *online* e com a abertura de seu marketplace no ano de 2016. O perfil de moda jovem faz com que o seu modelo de negócio seja extremamente importante visando o perfil da empresa em variação e prospecção de clientes (Dafiti, 2020).



A expectativa da empresa é que nos próximos anos o marketplace ocupe um *share* de vendas de 50% do volume total, considerando ambas as unidades de negócios, crescendo as estratégias comerciais segmentadas para cada um de seus canais de vendas e criando produtos com foco em nichos específicos de consumidores.

Com isso, verifica-se a mudança que o marketplace traz para uma empresa de pequeno porte, modificando o seu perfil de vendas e alavancando o faturamento. Por meio de parcerias e com o crescimento da marca, pode-se ganhar espaço de mercado ampliando ainda mais o nome da empresa.

Observa-se também que com a maior demanda de tecnologia, a empresa tem que se modernizar e adotar novas formas de soluções para e-commerce. Pondendo integrar em um só lugar toda a gestão de vendas, facilitando o controle de estoque e a comunicação com a unidade produtiva.

Vale ressaltar que mesmo sem o uso de ferramentas de gestão integradas a implantação do modelo de negócio de marketplace foi possível e surtiu resultados além do esperado inicialmente, pois novos projetos aliados a integração tecnológica de suas unidades de produção e venda, criaram um ecossistema sustentável.

Verificou-se na prática o modelo de marketplace em funcionamento, no qual uma empresa se utiliza de um e-commerce para vender seus produtos e o e-commerce, por sua vez amplia a gama de sortimento ofertado à seus consumidores.

Como o objetivo principal do estudo de caso era constatar na prática a efetividade da operação, contemplando o modelo de negócio em marketplace e como uma empresa pode se beneficiar desse nicho de mercado e crescer, tanto em expansão da região de atuação de vendas, atendendo a novos consumidores fora do mercado regionalizado em que se localiza e, independentemente do tamanho do seu negócio, ter novos ganhos financeiros faturamento crescendo, com o número de vendas atendendo a novos consumidores, atingiu-se a meta.

Demonstrou-se através de uma empresa familiar, de pequeno porte, localizada no interior do estado e que atua operacionalmente de forma enxuta e reduzida, uma forma de ampliar os horizontes do seu modo de realizar as vendas e também melhorar operacionalmente seus processos já existentes, com possibilidade no futuro de ampliar o seu sortimento e consolidação no mercado.



A empresa hoje disponibiliza produtos de produção própria para vendas *online*, disponível em estoque e consegue visualizar a modificação no comportamento em relação ao perfil de vendas, cujas ampliações de novas parcerias de marketplace, pode trazer um maior crescimento em função de ter seus produtos disponíveis em outros canais de vendas *online*, com consumidores de diferentes perfis.

A empresa em questão teve um incremento de suas vendas aumentando o faturamento e tomando o espaço de suas lojas físicas, onde o *share* de vendas do marketplace foi de 40% sobre o percentual de mercadoria vendida em sua unidade de negócio de vendas, além de não ter uma venda concentrada em sua região de atuação, expectativa esta crescente para o mercado de atividades.

Quando olhamos para empresa de forma geral, englobando suas unidades de produção e vendas, tem-se a expectativa que o espaço do marketplace, em um futuro próximo, alcance 50% da representação de toda venda da empresa, sendo assim, crescendo o seu mercado de atividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o intuito inicial objetivado era levar ao leitor informações sobre o modelo de negócio em marketplace, se desenvolveu o trabalho em etapas, e em cada uma das etapas teve o propósito de uma construção objetiva para demonstrar o conceito teórico em sua prática, com aplicações reais e resultados alcançados utilizando os métodos abordados.

O desenvolvimento do trabalho se distribuiu em três tópicos com objetivos específicos, inter-relacionando entre eles para o atingimento do objetivo principal, bem como suas diferentes aplicações e os resultados que poderiam obter introduzindo este formato de método de vendas em seu empreendimento.

Explicou-se, assim, a mudança do comportamento do consumidor e como os diferentes perfis se encontram em um mesmo lugar, a internet. Cabendo as empresas explorarem o mercado e diversificar sua forma de operação, bem como gestão do seu negócio como um todo.



Identificou-se que a globalização decorrente da revolução digital possibilitou novas formas de métodos de relacionamento interpessoal e, com o avanço tecnológico, que as facilidades ofertadas pela internet poderiam ser aplicadas com a finalidade de se fazer negócio em um ambiente *online*, sem o contato direto físico com o consumidor.

Desenvolveu-se aqui o e-commerce, como forma das lojas conseguirem ofertar seus produtos a seus consumidores de maneira mais cômoda, onde o mesmo poderia efetuar a compra sem ter que se deslocar do seu local até uma loja física e receber o produto de em sua residência ou local desejado.

Com este avanço empresas observaram a oportunidade de ampliar a sua oferta ou em aproveitar o tráfego de pessoas para realizar o comércio *online* como se fosse um *shopping*, com diferentes *sellers* vendendo seus produtos em um mesmo local, surgindo o marketplace.

Na primeira etapa do trabalho, se caracterizou por criar o embasamento teórico visto referência bibliográfica sobre o tema principal do trabalho, o marketplace. Explicou-se todo o modo de funcionamento do modelo de negócio em marketplace, conceituando suas teorias e formas de utilização, que pode-se verificar como utilizar-se desta estratégia e quais vantagens e pontos negativos.

Encontrou-se a estrutura básica para o cumprimento do objetivo do trabalho em levar o conhecimento desse modo de operação comercial. Em seguida, abordou os materiais e métodos utilizados nessa obra, para que pudesse se comparar a teoria na prática. Detalhando como se chegou à escolha do modo de demonstração e teorizando sobre o método adotado, o estudo de caso.

Com o intuito de levar à uma situação real que exemplificasse o marketplace em total operação e demonstrando resultados eficazes e relevantes a fim de validar o referencial teórico, pode-se correlacionar a estruturação teórica do trabalho com o seu desenvolvimento prático apresentado como estudo de caso.

Na última etapa de análise constatou-se a operação do marketplace com base a análise dos resultados obtidos através do estudo de uma empresa de pequeno porte que teve no seu modelo de negócio o marketplace como uma de suas opções de atendimento ao cliente.



O estudo de caso apresentou um *case* de uma empresa localizada no interior do estado de São Paulo, a forma como estava organizada e como passou a se organizar com a introdução da opção de venda *online*.

Nesse tópico desenvolveu-se toda a aplicação do trabalho em ambiente real, cuja parceria com o Mercado Livre a empresa diversificou suas formas de vendas e ampliou a extensão de seus produtos, saindo da venda concentrada em uma região para atingir os mais diferentes perfis de público que tem acesso a plataforma de marketplace escolhida.

Os resultados obtidos pela análise da empresa puderam consolidar o trabalho, cuja parte teórica de modelo conceitual pôde ser aplicada no dia a dia de uma empresa, independentemente do seu tamanho e região que está inserida.

Como resultado, a empresa conseguiu alavancar suas vendas e o *share* do marketplace em sua unidade de vendas representada por 40% do todo, incentivando a empresa em expandir seus negócios *online* e apontando melhorias a serem implantadas com auxílio da tecnologia. Por fim, o trabalho atingiu sua proposta inicial em conceitualizar o marketplace e mostrar sua aplicação em um negócio em operação.

Alguns pontos levantados durante este trabalho podem ficar como sugestão para trabalhos futuros como, a análise de uma empresa já consolidada no mercado com um e-commerce próprio que deseja se tornar uma plataforma de marketplace. E como os desafios tecnológicos impactam o processo de integração e migração de tipo de plataforma de negócio.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALARINE, O. F. O. Gestão da informação: tecnologia da informação como vantagem competitiva. In: Revista de Administração de Empresas – eletrônica, v.1, n.1, jan/jun. São Paulo, 2002.

CARVALHO, M. S. R. M. A trajetória da internet no Brasil: Do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança. Dissertação (Mestrado em Ciências de Engenharia de Sistemas e Computação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2003.

HANDFIELD, R., & NICHOLS, E. Introduction to Supply Chain Management. New Jersey: Prentice Hall, 1999.



HONG, I., & CHO, H. The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust. *International Journal of Information Management*, 469-479, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MARQUES, Cláudia Lima. *Confiança no comércio eletrônico e a Proteção ao Consumidor*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

MARQUES, Nuno. —2º Trabalho — Standards de Usabilidade e Acessibilidade, 2017. 8f, Mestrado de Novos Media e Práticas Web - Universidade Nova de Lisboa, 2017.

MERCADO Livre. *Sobre o Mercado Livre*: Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre, Disponível em: <<https://ideias.mercadolivre.com.br/sobre-mercado-livre/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mercado-livre/>>. Acesso em: 20 abr 2020.

MIGLANI, J. (2015). How eBay Makes Money?. Recuperado em 25 de junho de 2017, de <https://revenuesandprofits.com/how-ebay-makes-money/> Internet Retailer oney/

PIGATTO, G., & ALCANTARA, R. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, 14(1), 155-167, 2007.

TEIXEIRA, Tarcisio. —Comércio Eletrônico: Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil. São Paulo: Saraiva 2015.

EUROMONITOR. Strategy briefing: Understanding global marketplace trends. Euromonitor International, 2018.

SEBRAE. Marketplace – Canais de Comercialização. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.ce.sebrae.com.br>. Acesso em: 03 de Mar. 2020.

SEBRAE. O que é uma relação ganha-ganha. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/o-que-e-uma-relacao-ganha-ganha,49e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 de Mar. 2020.

REYNOLDS, George W; STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TURBAN, E., KING, D., LEE, J., LIANG, T., & TURBAN, D. *Electronic Commerce 2010: A Managerial Perspective*. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.