Tornando a experiência de compra mais efetiva: uma análise sobre a estratégia de *Marketplace*

RESUMO

O aumento da competição e da incerteza nos setores econômicos tem provocado as tendências relacionadas à customização de produtos e a novos processos. Nesse contexto, o mercado virtual busca oferecer mecanismos de segurança e menor risco para o consumidor a fim de tornar o processo de compra mais efetivo. Desta forma, o objetivo deste estudo é compreender como se dá o processo de serviço ao cliente a partir de uma estratégia de *marketplace*. Para isso, foi feito um estudo de caso com a empresa eFácil, sobre sua estratégia de atuação e sua percepção sobre este modelo. O estudo aponta que o *Marketplace* une as estratégias analisadas em um único modelo, e contribui para a compreensão prática desse conceito. O artigo tem como limitação o estudo de caso único, que contemplou exclusivamente a perspectiva da empresa analisada. Os estudos futuros poderão abordar este mesmo tema ampliando a amostra de empresas estudas para a análise, e estendendo a pesquisa aos grandes *players* do *Marketplace.*

Palavras-chave: Estratégia de Cadeia de Suprimentos; *Marketplace*; Serviço ao Cliente.

1 Introdução

O dinamismo do mercado tem aumentado a competição e a incerteza nos setores econômicos, com tendências de aumento da variedade e customização de produtos e o consequente aumento da incerteza da demanda. Esses fatores proporcionam novos desafios de gestão e novas práticas na forma com que as cadeias de suprimentos são projetadas e gerenciadas (Simão & Gonçalves, 2015).

No Brasil, essa realidade não é diferente e, cada vez mais, as empresas dependerão da capacidade gerencial para aumentar sua competitividade, reduzindo custos e aumentando a qualidade em relação aos concorrentes. Desta forma, torna-se necessário que as empresas desenvolvam novos modelos de gestão, buscando atender, e até mesmo superar, as expectativas do cliente por meio do aumento na qualidade e produtividade (gerenciamento efetivo dos insumos necessários à produção) e de um modelo efetivo de acompanhamento de desempenho da produção (Durski, 2003).

Buscando melhorar o seu desempenho, empresas de diversos setores têm desenvolvido novas estratégias logísticas. Portanto, a excelência nestas atribuições pode melhorar significativamente o atendimento aos clientes, a eficiência e a confiabilidade dos processos, ajudando também a reduzir custos (Leuschner, Charvet, & Rogers, 2013).

É importante ressaltar que a comunicação, especialmente em relação à informação, e a obtenção de dados e conhecimentos vêm evoluindo constantemente, modificando o comportamento e os hábitos pessoais (Figueira & Buri, 2017). As novas tecnologias de comunicação proporcionaram facilidades que mudaram os relacionamentos no mundo dos negócios, sobretudo, entre empresas e consumidores. Neste sentido, pode-se destacar como um dos aspectos principais, o aumento do volume e complexidade dos processos logísticos, envolvendo a movimentação dos produtos (Figueira & Buri, 2017).

Nesse contexto, uma das estratégias que vem sendo adotadas é a entrada em um mercado virtual. No Brasil, em 2017, o faturamento do *e-commerce* no Brasil totalizou aproximadamente 60 bilhões (EBIT, 2018). Assim como o físico, esse mercado possui grandes empresas, geralmente líderes em seu segmento, com grande parcela das vendas, que

trazem consigo pequenas e médias empresas para vendas via *web*. Chamado de *Marketplace*, este é um mercado onde compradores e vendedores encontram-se virtualmente para realizar negócios entre si, e que possui três principais funções: tornar possível o encontro de compradores e vendedores, facilitar a troca de informações, bens, serviços e pagamentos relacionados à transação, e proporcionar uma infraestrutura que possibilite o funcionamento eficiente deste mercado (Cheah, Phau, & Liang, 2015; Turban *et al*., 2009).

Partindo desse ponto de vista, o objetivo deste estudo é desenvolver uma breve revisão sobre as estratégias voltadas para a cadeia de suprimentos, e, a partir daí, identificar quais são as práticas realizadas pela organização, que permitem colaboração com os fornecedores para viabilizar o *Marketplace*. Como objetivo específico, este trabalho tem como propósito responder ao seguinte problema de pesquisa: como se dá o processo de serviço ao cliente a partir de uma estratégia de *Marketplace*?

Além da introdução, este estudo foi subdividido em outras cinco seções: a segunda consiste em uma fundamentação teórica sobre as principais estratégias nas cadeias de suprimentos, a definição de *Marketplace* e os aspectos de serviço ao cliente. A terceira apresenta a metodologia utilizada para a realização deste estudo. A quarta seção apresenta o estudo de caso. A quinta seção apresenta os resultados obtidos através das análises dos resultados. Por fim, a sexta e última seção encerra o artigo com as considerações finais, contemplando as contribuições do estudo, as limitações da pesquisa e apontando as oportunidades para futuros estudos.

2 Referencial bibliográfico

Nesta seção serão apresentadas algumas contribuições teóricas acerca das estratégias voltadas para cadeia de suprimentos, o comércio eletrônico e a definição do conceito de *Marketplace*, e os conceitos de serviço ao cliente e qualidade do serviço logístico.

2.1 Estratégias na cadeia de suprimentos

A estratégia de operações pode ser definida como um conjunto de objetivos, políticas e restrições auto impostas que, em conjunto, descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os recursos investidos nas operações, de forma a melhor executar, e, possivelmente redefinir sua missão (Hayes, 2006).

Partindo desta definição, destacam-se duas orientações estratégicas distintas (mas ao mesmo tempo complementares). De um lado, os objetivos e as políticas, e de outro, o direcionamento de investimentos estruturais e a execução da missão. Estes são baseados na escola de planejamento estratégico – um processo formal e *top-down* que abrange o plano estratégico, tático e operacional (Rosenzweig & Easton, 2010).

Nesse contexto, as empresas buscam operações mais eficientes e eficazes, contudo é necessário revolucionar a forma de operação, proporcionando ganhos significativos de produtividade, o que pode ser alcançado a partir da reinvenção de processos que reduzem os custos operacionais e eliminam as funções que não agregam valor (Turban & King, 2004).

Nesse sentido, esse artigo irá abordar três mecanismos que as organizações utilizam como estratégia para garantir a competitividade em cenários de incerteza da cadeia de suprimentos: a estratégia de postergação, os mecanismos de compartilhamento e a tecnologia da informação.

A primeira tática, estratégia de postergação, consiste em atrasar as atividades dentro da cadeia de suprimentos até o último momento possível (Yang & Burns, 2003).

Concomitantemente, a adoção de práticas colaborativas na cadeia de suprimentos mostra-se relevante por tornar os relacionamentos mais próximos e as trocas de informações mais

intensas, melhorando a qualidade na tomada de decisão, reduzindo a incerteza da demanda e melhorando o desempenho da cadeia de suprimentos (Whipple & Russel, 2007).
O grau de colaboração pode ser resultado de diversos fatores, como: a) iniciativas desenvolvidas pelas empresas; b) comportamentos adotados pelas empresas; c) ações e comportamentos colaborativos, a fim de que os objetivos traçados pelos parceiros sejam alcançados; e, por fim, d) a ausência de ações e comportamentos que tornem o relacionamento mais tradicionalmente comercial (Pigatto & Alcantara, 2007).
Além das práticas colaborativas, as cadeias de suprimentos também são influenciadas pelo uso de tecnologias, cada vez mais modernas. A evolução tecnológica resulta em diminuição no custo dos equipamentos, maior capacidade de processamento dos mesmos, e programas de apoio cada vez mais sofisticados (Branski & Laurindo, 2013). Entretanto, o simples emprego das tecnologias não garante um fator de diferenciação estratégica, pois elas estão disponíveis para todas as empresas. É necessário que haja uma gestão eficiente dos fluxos de estoque, e inovações nas operações logísticas (Branski & Laurindo, 2013).
Desta forma, é importante garantir que haja uma gestão integrada da logística, de forma que os agentes da cadeia sejam coordenados, permitindo que diversas empresas possam operar como uma única organização, favorecendo assim as práticas colaborativas. Diante deste cenário, um dos duelos consiste em identificar ferramentas que ofereçam melhor viabilidade logística para os negócios (Carvalho & Campos, 2012).
Assim, para aumentar a competitividade, reduzindo seus custos e melhorando os serviços, é essencial que os agentes sejam integrados, não só em relação a suas diversas atividades logísticas, tais como transporte, estoque, e distribuição, como também nos seus processos com outros agentes da rede, por exemplo, fornecedores, clientes e transportadoras. Sendo assim, a integração decorre da partilha de informação apoiada pelas tecnologias que colocam as bases para o estabelecimento de redes (Hermann, Pereira, Borchardt, & Silva, 2013).
Portanto, a tecnologia é central para a promoção de colaboração entre empresas e para estimular a formação de redes (Branski & Laurindo, 2013). Com a evolução da tecnologia e o aumento da concorrência, as formas de atuação e o crescimento das empresas vêm sendo alterados, num cenário em que são criadas para o consumidor final novas maneiras de obtenção do produto desejado (Pigatto & Alcantara, 2007).
Neste contexto, em seguida será apresentado sobre o comércio eletrônico e o conceito de um canal de distribuição por *Marketplace*.

2.2 O e-commerce como mecanismo de alavancagem de vendas

O e-*commerce* amplia os canais de vendas das empresas, que passaram a usar a *internet* para distribuir, vender, negociar e prestar serviços. De acordo com Kubota e Milani (2011), o uso da *internet* como canal de comercialização está associado a elevações do nível de eficiência das empresas.
Com aumento do número de lojas, é comum que o consumidor torne-se mais exigente, pois o espaço para realização de suas compras não se resume apenas a um site com *layout* bom, envolve vários atributos relacionados, como marketing e logística, os pontos a serem analisados neste artigo. Assim, a qualidade percebida é um componente do valor da marca. Fica evidente pelos estudos sobre o comércio eletrônico, que os consumidores estabelecem mecanismos para reduzir os riscos financeiros, riscos psicológicos, o risco de perda de tempo e também o risco logístico, atrelado às atividades de entrega ou devolução do produto (Bezes, 2016; Cheah, Phau, & Liang, 2015).
Cheah *et al*. (2016) declaram que os estudos sobre comércio eletrônico têm se dividido em três campos: Primeiramente sobre a avaliação do canal de vendas, também denominado como

shopping channel. O segundo campo de estudos faz referência aos fornecedores bem como as características dos produtos. Por fim, a terceira linha de pesquisa foca nas características do consumidor. Nesse manuscrito, será avaliada a percepção sobre o canal de vendas *marketplace* e os critérios de qualidade do serviço, as vantagens relativas, a percepção do risco e a segurança, tanto dos dados como do serviço a ser prestado.

2.3 Marketplace

O modelo de *Marketplace* consiste em um intermediário que, no papel de fornecedor de infraestrutura de mercado, inclui uma comunidade de vendedores fazendo negócios dentro desta estrutura, que pode ser física ou virtual (Turban *et al*., 2009). Esta estratégia é interessante tanto para o intermediário, que promove sua marca, quanto para os vendedores que utilizam esta estrutura, por meio da qual conseguem melhores resultados. Geralmente são empresas menores que conseguem impulsionar suas vendas, por estarem em uma estrutura mais confiável na percepção dos consumidores (Hong & Cho, 2011).

Adicionalmente, infere-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 adequada, e traga vantagem competitiva, é preciso compreender como os agentes comerciais inseridos em um canal de distribuição se relacionam e identificar como esses agentes avaliam os seus relacionamentos comerciais (Pigatto & Alcantara, 2007).

Nesse contexto, tanto em pesquisas nacionais como internacionais, destaca-se que o constructo preço já não era considerado como fator ganhador de pedido, pois os produtos anunciados na *internet* possuem preços semelhantes. Portanto, o consumidor busca alternativas de serviços logísticos e também comerciais para ter a satisfação (Bhatnagar & Ghose, 2004; Collier & Bienstock, 2006; Vieira, Matos, & Slongo, 2009).

Embora haja pouca contribuição teórica sobre o tema, este novo modelo de negócio vem ganhando espaço no mercado nacional, o que pode ser observado pelos números do setor: considerando as vendas de produtos oferecidos por lojas parceiras, o setor movimentou aproximadamente R$ 8,8 bilhões no ano de 2017, o que representa 18,5% do total de vendas no comércio eletrônico no Brasil (EBIT, 2018).

Dentre os motivos para esta evolução, destacam-se a fácil e rápida integração de lojistas, a gestão da qualidade de atendimento e a excelência nos processos de gestão de estoque, frete e entrega, considerados fatores fundamentais para o sucesso do modelo de *Marketplace* no país (EBIT, 2018; Vieira, Matos, & Slongo, 2009).

Com base nisto, a seguir serão apresentados alguns conceitos de serviço ao cliente e qualidade do serviço logístico.

2.4 Serviço ao cliente e a qualidade do serviço

O tipo de serviço oferecido ao cliente pode representar fatores individuais, muitos dos quais estão sob controle logístico e são classificados quanto aos elementos de pré-transação, transação e pós-transação (Ballou, 1993).

Os elementos de pré-transação estão relacionados às políticas ou programas da empresa, que envolvem regras ou estatutos da administração de serviços, adequação da estrutura organizacional e flexibilidade do sistema. Esta parceria deixa claro o serviço oferecido e principalmente os planos de contingência. No que se refere aos elementos da transação, estes estão relacionados aos resultados das entregas ao cliente, e as variáveis do serviço ao cliente, diretamente envolvidas no desempenho da distribuição física, tais como a confiabilidade do

produto e da entrega. Por fim, os elementos pós-transação estão relacionados ao apoio do produto no campo, servindo como proteção ao cliente (Ballou, 1993).
A soma de todos esses elementos constitui o nível de serviço, ou seja, medir o desempenho logístico oferecido ao cliente constitui o elemento-chave no desenvolvimento de estratégias logísticas por mensurar o ciclo de pedido desde o momento que este é solicitado até a entrega em perfeitas condições aos clientes, gerando estatísticas sobre a velocidade e confiabilidade das ordens (Ballou, 1993).
Partindo desses conceitos, pode-se destacar como principais objetivos do desenvolvimento e da implementação de sistemas de avaliação de desempenho: monitorar o nível de serviço e os custos, controlar o processo e redirecioná-lo. Portanto, atribuir o serviço ao cliente é considerado vantagem competitiva para as organizações, quando estas atingem as expectativas dos clientes, o que é possível por meio do monitoramento de indicadores dos serviços logísticos (Bowersox & Closs, 2001).
Do ponto de vista dos varejistas do comércio eletrônico, a qualidade do serviço consiste em três dimensões: a qualidade do processo, a qualidade do resultado, e a recuperação. Isso leva em consideração o *design*, a precisão da informação, a privacidade, a funcionalidade e a usabilidade do *website*. A capacidade de interpretar a experiência do cliente com a qualidade permitirá aos gerentes mais controle e resposta mais rápida às áreas que estão enfraquecendo a experiência de serviço (Collier & Bienstock, 2006).
Na próxima seção será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste trabalho.

3 Metodologia de pesquisa

Quanto à natureza, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, visto que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, visando a solução de problemas específicos; e qualitativa, considerando que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados compõe a base desta pesquisa (Silva & Menezes, 2005).
Do ponto de vista dos seus objetivos, este trabalho classifica-se como exploratório, pois além de por finalidade promover maior profundidade de conhecimento sobre o tema, baseou-se na análise do exemplo da empresa eFácil, e suas relações com o mercado, para estimular a compreensão do problema de pesquisa.
Desta forma, em primeiro lugar, foi feito um levantamento bibliográfico, em que foram consultadas pesquisas relacionadas ao tema, por meio de artigos, livros e dissertações. Em seguida, foi feito um estudo de caso, que tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo, e reter uma perspectiva holística e do mundo real (Yin, 2015). Ainda, ao utilizar-se deste método de estudo, torna-se possível acessar experiências únicas e enxergar os acontecimentos pela perspectiva do pesquisador, levando ao leitor conhecimento único (Donmoyer, 2009). O estudo de caso pode contribuir, ainda, para: i) teoria explicatória; ii) um fenômeno não reconhecido; e iii) medidas e classificação do fenômeno, por meio dele é possível compreender e analisar comportamentos fora dos padrões (Stuart, McCutcheon, Handfield, McLachin, & Samson, 2002).
Em relação à escolha da empresa eFácil, pode-se destacar alguns aspectos que motivaram a sua escolha. Em primeiro lugar, pela possibilidade de acesso às informações, em função da localização física. Em seguida, pela importância que representa no mercado de e-*commerce* no Brasil, e pelo diferencial de fazer parte do Martins, maior grupo atacadista Brasileiro (ABAD, 2018). E por fim, pelo papel que a empresa desempenha com os *Marketplaces*, e pelo fato de estar prestes a se tornar um *Marketplace*.

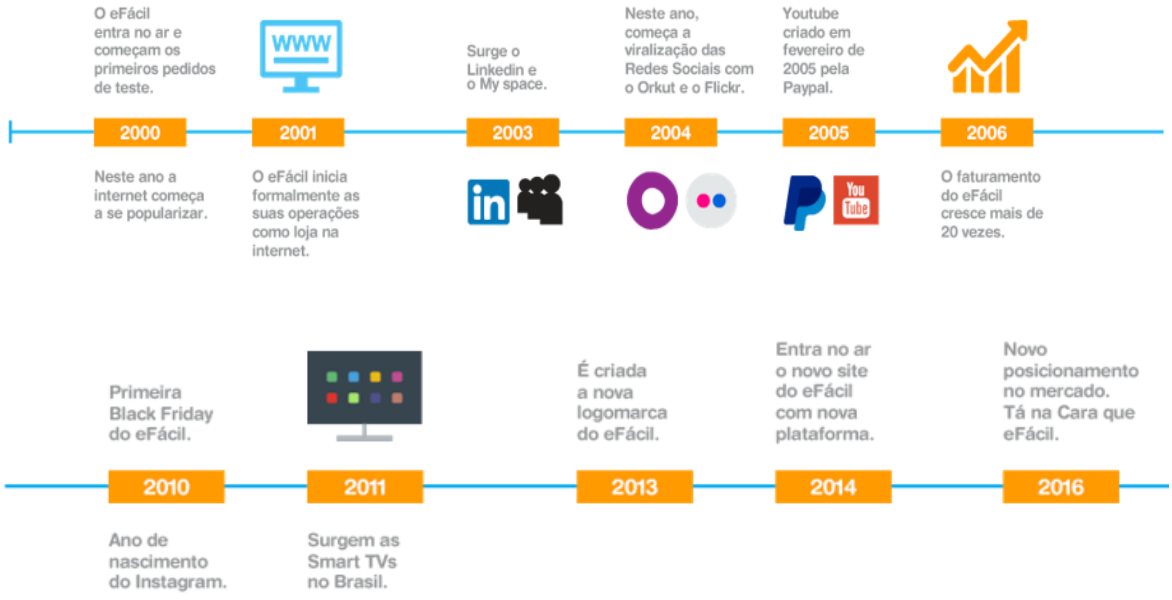
Para possibilitar esse estudo, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, com o gestor do *marketplace* da empresa. A entrevista combinou perguntas sobre as estratégias de nível de serviço e *marketing*. O objetivo do protocolo de pesquisa foi delimitar o volume das informações, obtendo-se assim, um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (Boni, 2005). Na próxima seção será apresentado o estudo de caso realizado.

4 Estudo de caso

Com o propósito de compreender e identificar as práticas realizadas para viabilizar o *Marketplace*, foi realizado um estudo de caso com a empresa eFácil, criada pelo grupo Martins Atacadista em 2000, para oferecer produtos ao consumidor final, como sendo um dos primeiros *e-commerces* do país (eFácil, 2018).

Após sua fundação, seus dois primeiros anos foram focados no desenvolvimento das plataformas de *Business to Consumer* – B2C e *Business to Business* – B2B. Em novembro de 2006 a empresa deu início à estratégia de precificação de acordo com o mercado. Em 2008 realizou um grande investimento em mídia *online* para atração de tráfego (pessoas visitando o *website*), e em 2009 deu início à transição do modelo de canal para modelo de negócio. Já em 2010 expandiu os centros de distribuição e iniciou o processo de terceirização da distribuição. Em 2014 efetuou a troca da plataforma *e-commerce* (Alves, 2014). Por fim, em 2018 está dando início aos primeiros movimentos para se consolidar como *Marketplace* (Alves, 2018).

Figura 2 – Cronologia do *e-commerce* eFácil



Fonte: (eFácil, 2018)

O *e-commerce* oferece mais de 15 mil produtos dentre as categorias de eletroeletrônicos, telefonia, informática, utilidades domésticas, alimentos, bebidas, material de construção, entre outros. Além da plataforma digital, os produtos também são oferecidos via telefone, *chat* e redes sociais. Seu grande diferencial consiste na sua própria origem – faz parte do Sistema Integrado Martins, dono do maior atacadista brasileiro, que possui diversos centros de

distribuição localizados no país. Isso faz com que o eFácil consiga atender quase todo o território nacional (eFácil, 2018).

Em entrevista, a relevância do tema justifica-se pela tendência de evolução dos *Marketplaces* e também dos consumidores brasileiros que buscam a comodidade, a redução dos riscos e conveniência de buscar todos os produtos em um único lugar. Do ponto de vista dos grandes *players* do *Marketplace*, a vantagem está em diversificar seu *mix* de produtos, e assim aumentar o tráfego de visitantes e a frequência de compras no *website* (Alves, 2018).

Além do próprio *e-commerce*, o eFácil vende seus produtos por meio de grandes *Marketplaces* (Alves, 2018). Dentre eles pode-se destacar: B2W: líder na América Latina, concentra operações de grandes empresas como Americanas.com, Submarino, Shoptime e SouBarato. A plataforma, que vem sendo construída ao longo dos anos, oferece também serviços de tecnologia, logística, distribuição, atendimento a clientes e pagamentos (B2W, 2017); a Via Varejo: concentra operações da CasasBahia.com.br, Pontofrio.com, Extra.com.br, e Barateiro.com. (Via Varejo, 2018); Amazon.com: operada pela Amazon Serviços de Varejo do Brasil Ltda., é uma afiliada da Amazon.com, Inc. que integra a lista de empresas Fortune 500 (Amazon, 2018); o Wallmart: presente no Brasil desde 1995, possui lojas nos formatos hipermercado, supermercado, atacado, lojas de vizinhança e clube de compras (Wallmart, 2018) (Alves, 2018).

Atuando por meio desses *players*, o eFácil compra e armazena seu próprio estoque, para então vender, ou então a venda ocorre por meio de *cross docking*, que é quando a empresa recebe o pedido, e então compra o produto para depois despachar. A empresa não trabalha com o processo de *drop ship*, que é quando a mercadoria sai da indústria direto para o consumidor. Desta forma, toda a operação logística passa por uma estrutura física do eFácil (Alves, 2018).

Explorando um pouco mais as práticas realizadas pelas empresas dentro do *Marketplace*, Alves (2018) afirma que a estratégia primária das corporações que oferecem esta estrutura é o aumento de tráfego, mas a grande vantagem está na rentabilização das operações a partir do aumento da eficiência logística.

Nesse contexto, as empresas maiores possuem um *overhead* de custos maiores, o que onera as vendas de produtos com baixa margem. Os *sellers* menores muitas vezes são mais eficientes em determinadas categorias. Assim, mesmo o grande *player* tendo maior poder de barganha na compra de determinados produtos, conseguindo um preço atrativo, a operação logística acaba não compensando, daí a estratégia de vender esses produtos apenas por meio do *Marketplace* (Alves, 2018).

Por outro lado, as vantagens para os *sellers* que participam desses *Marketplaces* estão relacionadas à estrutura de venda dos produtos. Ao vender diretamente pelo *e-commerce*, estas empresas possuem gastos com *marketing* para divulgação dos produtos e atração de tráfego, tarifas operacionais para viabilizar a venda (despesas com cartões de crédito, por exemplo), custos com análise anti-fraude, despesas de fraude propriamente ditas, custos de manutenção da estrutura de venda via *website*, entre outros. Vendendo por meio do *Marketplace*, estas empresas tem como despesa a comissão paga pela venda efetivada (Alves, 2018). O Quadro 1 resume os principais custos inerentes à operação do e-*commerce versus marketplace*.

Quadro 1 – Comparação dos custos *e-commerce* x *Marketplace*

Venda direta (*e-commerce*)	**Venda por *Marketplace***
• custos de *marketing*	• comissão sobre venda realizada

• custos operacionais (tarifas de cartão de crédito, boleto bancário, etc.) • custos com análise antifraude • despesas com fraudes sofridas • custos de manutenção do *website*	

Fonte: elaboração a partir de Alves (2018)

Em relação aos produtos vendidos nesta estrutura, todas os processos operacionais e logísticos ficam por conta dos *sellers*: a gestão dos estoques, os custos de entrega, devoluções, garantias, entre outros. Entretanto, para participar do *Marketplace*, esses *sellers* precisam se adaptar às políticas e regras determinadas pelos primeiros, que são expressos por meio de contratos (Alves, 2018).

Alves (2018) destaca que os contratos comerciais entre os *sellers* e os *Marketplaces* estabelecem as regras desse mercado. Esse contrato geralmente é um texto padrão, onde estão descritas as condições de pagamento de comissão, as regras de participação, de respostas à possíveis reclamações de clientes, prazos de entregas, estoques, entre outros. Em geral, as cláusulas desses contratos são determinadas pelos *Marketplaces*, e na maioria das vezes não estão passíveis de flexibilização.

As tabelas de comissão são divulgadas para os *sellers*, e estes precisam seguir as regras, do contrário podem ser descadastrados da plataforma. Os *sellers* só conseguem poder de barganha nessas negociações caso tragam algum diferencial a favor dos *Marketplaces*, tais como exclusividade em determinada categoria ou grandes volumes de vendas. O eFácil se enquadra como um fornecedor importante, e está sempre entre os cinco melhores dos *Marketplaces* em que atua (Alves, 2018).

É esse poder de barganha que também determina a forma que o *Marketplace* oferece a estrutura de atendimento e apoio aos *sellers*. No caso do eFácil, há um gestor de conta exclusivamente indicado para atendimento ao contrato. Para *sellers* menos importantes, não há um canal de atendimento dedicado, geralmente eles enviam a solicitação via *e-mail* e aguardam até que o *Marketplace* responda às suas solicitações. Do ponto de vista do *Marketplace*, esse atendimento traz custos, e para *sellers* com baixa rentabilidade não compensa manter esta estrutura (Alves, 2018).

Um fator importante a destacar é a integração entre os participantes desse mercado. A maioria dos *Marketplaces* não aceita receber integração direta dos *sellers*, pois esta comunicação precisa ser desenvolvida e homologada para que funcione de forma efetiva. Assim, os *sellers* precisam contratar um intermediário que faça o papel de *hub* logístico. São empresas que oferecem um *software* que possibilita a comunicação entre o *seller* e o *Marketplace*, por onde transacionam dados sobre estoque disponível, preços, tabelas de frete entre outros. Os *Marketplaces* possuem uma lista com as empresas homologadas, e os *sellers* escolhem uma delas para fazer esta integração (ALVES, 2018).

No caso do eFácil, existe uma equipe interna responsável por garantir que as informações sejam enviadas de forma correta para o integrador. Esta equipe também é responsável por monitorar o pedido do início ao fim, e, a partir da previsão de entrega, tratar possíveis atrasos antes mesmo que o cliente final perceba . Todo o *tracking* do pedido é enviado por meio do integrador, para que o cliente acompanhe pelo *Marketplace* (Alves, 2018).

Sobre a qualidade do serviço prestado, os *Marketplaces* fazem acompanhamento dos contratos firmados com os *sellers*, para garantir que eles cumpram os acordos, evitando assim

riscos de imagem para sua marca. Caso os indicadores não estejam dentro do acordado, os *sellers* podem ser descadastrados da plataforma. Os custos decorrentes das operações por falhas dos *sellers* já são descontados do pagamento da comissão. Os *Markeplaces* também fazem acompanhamento de alguns indicadores, tais como *Net Promoter Score* (NPS), mas geralemente não são divulgados ao mercado, pois fazem parte de sua estratégia de atuação (Alves, 2018).

De um modo geral, Alves (2018) afirma que as vantagens das práticas de colaboração entre os fornecedores para os *sellers* vai depender muito dos diferenciais estratégicos que eles possuem, tais como categorias exclusivas, grandes volumes de venda ou eficiência logística. Do contrário, eles terão pouco poder de barganha, e terão que aceitar as condições impostas pelos *Marketplaces*, que nesse caso são bastante inflexíveis (Alves, 2018).

O eFácil, já tendo sua posição consolidada como um fornecedor importante, e bem aceito pelos *Marketplaces*, está inciando, ainda este ano, o desenvolvimento de seu próprio *Marketplace*. O principal objetivo desta estratégia é a complementação de *mix*, ou seja, encontrar parceiros que ofereçam produtos que ainda não são vendidos pela empresa. Desta forma, o eFácil buscará no mercado *sellers* bem estruturados, que contribuirão com novos produtos, de forma competitiva. O *website* já está passando por adequações para que esta parceria seja possível. A empresa possui um posicionamento estratégico claro, e uma estrutura organizacional preparada para realizar este movimento (Alves, 2018). Na seção seguinte será realizada a discussão dos resultados desta pesquisa, e sua contribuição teórica.

5 Discussão dos resultados

O estudo de caso permitiu observar aspectos importantes sobre a atuação em um modelo de *Marketplace*. O primeiro aspecto é em relação à estratégia de cadeia de suprimentos. Uma vez que há a participação efetiva do consumidor final nas características da compra, a customização ocorre a partir do pedido concluído (realizado e pago). Com isso então, existe a postergação máxima, seguindo os requisitos especificados pelo cliente, sendo utilizada a padronização customizada onde apenas a partir da montagem do pedido e distribuição se coloca em prática essa estratégia. Além disso, os *Marketplaces* buscam melhorar sua eficiência por meio da parceira com os *sellers*, reduzindo custos operacionais e eliminando funções que não agregam valor.

O segundo aspecto é sobre as práticas colaborativas. Os *Marketplaces* estabelecem parcerias com fornecedores, seja para aumentar o tráfego de visitantes, para melhorar sua eficiência logística, ou ainda para diversificar seu *mix* de produtos, com é o caso do eFácil. Do ponto de vista dos *sellers*, estas parcerias permitem a redução de custos operacionais e o aumento de vendas e giro de mercadorias. Os *sellers* e o os *players* do *Marketplace* possuem estrutura organizacional preparada para viabilizar esse modelo, o que pode ser observado pelos contratos de parceria, que definem as regras e os papéis de cada participante.

O terceiro aspecto é a dependência do uso de tecnologia para permitir o funcionamento do modelo. Isso pode ser observado pela necessidade de intermediação entre os *sellers* e os *Marketplaces*, realizado pelas empresas integradoras. Estas empresas fornecem *softwares* indispensáveis para o funcionamento eficiente de todo o processo, o que permite a troca e a gestão das informações, sem o qual não seria possível esta estratégia.

O quarto e último aspecto diz respeito ao serviço ao cliente. Em relação aos elementos da pré-transação, o estudo de caso mostrou que a parceria entre os *sellers* e os *Marketplaces* é firmada por meio de contratos, onde estão estabelecidas as regras de participação, as taxas de comissão, os critérios logísticos, entre outros. Há um acompanhamento do cumprimento dos critérios acordados pelos *Marketplaces*, que podem descadastrar os fornecedores em caso de

não cumprimento. Os fornecedores mais importantes possuem mais condições de negociar as cláusulas desses contratos, bem como os valores de comissão praticados, e ainda possuem um canal de atendimento específico para suas necessidades.

Em relação aos elementos da transação, todas as informações de estoques, preços, condições de venda, acompanhamento do pedido até a entrega, são transacionadas via integração sistêmica. Existem empresas homologadas, responsáveis por esta integração, para garantir a eficiência do processo. As condições da operação também estão firmadas em contrato, e há o acompanhamento dos níveis de serviço pelo *Marketplace*. Embora toda a operação logística esteja sob gestão do fornecedor, os custos decorrentes do não cumprimento das regras definidas em contrato são descontados da comissão paga pelo *Marketplace*. Entretanto, todo o processo de efetivação da venda, divulgação dos produtos, análise antifraude, manutenção da estrutura e apoio ao cliente, ficam sob gestão do *Marketplace*.

Por fim, em relação aos elementos da pós-transação – a política de devoluções, a logística reversa, a garantia de entrega dos produtos – são determinados pelo *Marketplace* (também via contratos), e devem cumpridos pelos *sellers*. Os custos do não cumprimento também são descontados das comissões pagas pelas vendas, e a reincidência dessa falha pode incorrer em descadastramento do fornecedor.

Todos os aspectos elencados aqui respondem à pergunta proposta para este estudo, ou seja, explicam como se dá o processo de serviço ao cliente a partir da estratégia de *Marketplace*.

6 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo desenvolver uma breve revisão sobre as estratégias voltadas para a cadeia de suprimentos, bem como as práticas realizadas pelas organizações, que permitem a colaboração entre fornecedores para viabilizar o modelo de *Marketplace*.

O estudo de caso contribuiu para a compreensão de aspectos sobre a atuação das empresas dentro de um modelo de *Marketplace*, tema ainda pouco explorado na literatura existente.

Diante dos apontamentos, comprovou-se que a estratégia de *marketplace* está alinhada à definição de que a qualidade no comércio eletrônico é um constructo multidimensional, destacado nas dimensões do *design*, no cumprimento dos níveis de serviços, nos serviços ao cliente e também quanto à segurança dos dados.

Como limitações da pesquisa, pode-se citar a realização de um estudo de caso único, que contemplou exclusivamente a visão da empresa eFácil sobre o modelo analisado. Os estudos futuros poderão abordar este mesmo tema ampliando a amostra de empresas estudas para a análise, e estendendo a pesquisa aos grandes *players* do *Marketplace*.

Referências bibliográficas

ABAD. (06 de 2018). *ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores de Produtos Industrializados*. Acesso em 06 de 2018, disponível em http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/

Alves, L. (2014). Os desafios da logística para o eCommerce. Uberlândia.

Alves, L. (22 de 06 de 2018). Marketplace: Práticas e Características do Modelo. (R. Franco, Entrevistador)

Amazon. (06 de 2018). *Get to know us - About Amazon*. Acesso em 06 de 2018, disponível em https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/get-to-know-us

B2W. (2017). *Comércio Eletrônico no Brasil /Institucional / B2W Compania Digital*. Acesso em 01 de 06 de 2018, disponível em https://ri.b2w.digital/institucional/comercio-eletronico-no-brasil

Ballou, R. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.* São Paulo: Atlas.

Bezes, C. (2016). Comparing online and in-store risks in multichannel shopping. . *International Journal of Retail & Distribution Management, , 44*(3), pp. 284-300.

Bhatnagar, A., & Ghose, S. (2004). A Latent Class Segmentation Analysis of E-shoppers. *Journal of Business Research, 57*, 758– 767.

Boni, V. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica de Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 68-80.

Bowersox, D., & Closs, D. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.* São Paulo: Atlas.

Branski, R. M., & Laurindo, F. J. (2013). Tecnologia da informação e integração das redes logísticas. *20*(2), 255-270.

Carvalho, G., & Campos, R. (2012). Análise dos Benefícios do EDI para a Competitividade Logística das Organizações. *Revista Gestão Industrial*, 105-120.

Cheah, I., Phau, I., & Liang, J. (2015). Factors influencing consumers' attitudes and purchase intentions of e-deals. *Marketing Intelligence & Planning, 33*(5), pp. 763-783.

Collier, J., & Bienstock, C. (2006). Measuring Service Quality in E-Retailing. *Journal of Service Research*, 260-275.

Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128.

Donmoyer, L. (2009). Principal Perceptions of their Preparedness and the Preparedness of their staff to deal with students of proverty in the classroom.

Durski, G. (2003). Avaliação do Desempenho em Cadeias de Suprimentos. *Revista da FAE*, 27-38.

EBIT. (2018). Acesso em 06 de 2018, disponível em https://www.ebit.com.br/webshoppers

eFácil. (2018). *Quem Somos*. Acesso em de 06 de 2018, disponível em eFácil : http://www.efacil.com.br/loja/especiais?espot=QUEMSOMOS

Figueira, A., & Buri, M. R. (2017). Os Benefícios da Utilização do Sistema Warehouse Management System na Cadeia de Logística reversa no Brasil. *Exacta*, 245-257.

Handfield, R., & Nichols, E. (1999). *Introduction to Supply Chain Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Hayes, R. (2006). Operations, strategy and technology: pursuing the competitive edge. *Strategic Direction, 22*(7).

Hermann, F. F., Pereira, G. M., Borchardt, M., & Silva, R. I. (2013). Benefícios e impeditivos à integração da cadeia de suprimentos calçadista por meio da tecnologia da informação. *Revista Gestão e Produção, 20*(4), 939-952.

Hong, I., & Cho, H. (2011). The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intetions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust. *International Journal of Information Management*, 469-479.

Kubota, L. C., & Milani, D. N. (2011). *Os efeitos do e-commerce na produtividade das firmas comerciais no Brasil.* Acesso em 10 de abr de 2018, disponível em IPEA: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1441.

Leuschner, R., Charvet, F., & Rogers, D. S. (2013). A meta-analysis of logistics customer service. *Journal of Supply Chain Management, 49*(1), pp. 47-63.

Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. (s.d.). Price Perceptions and consumer shopping behavior: a field study .

Oliveira, D. (2001). *Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologias e Práticas.* São Paulo: Atlas.

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

Rosenzweig, E., & Easton, G. S. (march-april de 2010). Tradeoffs in Manufacturing? A Meta-Analysis and critique of the literature. *Production and Operations Management., 19*(2), pp. 127-141.

Silva, E., & Menezes, E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (4 ed. rev. atual. ed.). Florianópolis: UFSC.

Simão, L., & Gonçalves, M. (2015). Sistemática para seleção de um portfólio de estratégias de postergação para cadeias suprimentos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 35-47.

Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process peerspective. *Journal of Operations Management*, 419-433.

Turban, E., & King, D. (2004). Comércio Eletrônico: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall.

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T., & Turban, D. (2009). *Eletronic Commerce 2010: A Managerial Perspective.* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Via Varejo. (06 de 2018). *Market Place Via Varejo - Soluções e Serviços*. Acesso em 06 de 2018, disponível em http://viavarejonegocios.com.br/marketplace/

Vieira, V. A., Matos, C. A., & Slongo, L. A. (abr/maio/jun de 2009). Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico. *Revista de Administração - USP, 44*(2), pp. 131-146.

Wallmart. (06 de 2018). *Wallmart no Brasil*. Acesso em 06 de 2018, disponível em https://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-brasil/

WhippleE, J., & Russel, D. (2007). Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. *The International Journal of Logistics Management*, 174-196.

Yang, B., & Burns, N. (2003). Implications of postponement for the supply chain. *International Journal of Production Research*, 2075-2090.

Yin, R. (2015). *Estudo de Caso -: Planejamento e Métodos.* Bookman.