

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

JACQUELINE DOS SANTOS ZAPP

**UMA ANÁLISE SOBRE A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM
MARKETPLACES DE PLATAFORMAS DIGITAIS**

**Porto Alegre
2024**

JACQUELINE DOS SANTOS ZAPP

**UMA ANÁLISE SOBRE A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM
MARKETPLACES DE PLATAFORMAS DIGITAIS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.^a Dra. Yeda Swirski de Sousa

Porto Alegre

2024

Z35a Zapp, Jacqueline dos Santos.
Uma análise sobre a atuação de microempresas locais em marketplaces de plataformas digitais / por Jacqueline dos Santos Zapp. – 2024.
88 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2024.
“Orientadora: Dra. Yeda Swirski de Sousa”.

1. Marketplace. 2. Plataformas digitais. 3. Varejistas.
4. Microempresas. 5. Empreendedorismo digital.
I. Título.

CDU: 658.84:004.738.5

JACQUELINE DOS SANTOS ZAPP

**UMA ANÁLISE SOBRE A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM
MARKETPLACES DE PLATAFORMAS DIGITAIS**

Aprovado em 27 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Yeda Swirski de Sousa (Orientadora) – UNISINOS

Prof. Dr. Jefferson Monticelli – UNISINOS

Profª. Dra. Rosemary Francisco – UNISINOS

Prof. Dr. André Moraes dos Santos - UNIVALI

RESUMO

Os avanços tecnológicos impulsionados pela transformação digital das últimas décadas alteraram profundamente a relação entre clientes e empresas. Um dos aspectos centrais desse novo cenário trata da comercialização de produtos e serviços por meio de *marketplaces*, uma forma de shoppings virtuais. Viabilizados por plataformas digitais, os *marketplaces* desempenham o papel de intermediários entre compradores e vendedores, transformando comportamento de consumo. Microempresas constituem uma parcela expressiva dos vendedores em *marketplaces*. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar como *marketplaces* favorecem ou limitam a atuação de microempresas locais, trazendo à luz fatores que podem ou não influenciar o seu sucesso. A metodologia adotada foi um estudo de casos múltiplos, envolvendo 11 microempresas do setor varejista atuantes em diferentes *marketplaces*. Os dados coletados revelam os modelos de negócios praticados pelas empresas, o perfil de seus empreendedores, bem como os fatores internos e externos que afetam seu crescimento. Os resultados obtidos indicam que os *marketplaces* podem ser peças-chave para a inserção das microempresas no mercado digital, contribuindo para sua expansão; embora estas possam enfrentar desafios relacionados à falta de estrutura interna e ao conhecimento técnico necessário para operar no ambiente digital, mesmo quando já possuem alguma experiência no mercado físico tradicional. Por fim, o estudo aponta oportunidades que podem ser estratégicas se melhor exploradas pelos gestores ou proprietários de microempresas que desejam atuar de maneira sustentável e competitiva nestes mercados, promovendo um crescimento seletivo às exigências do mercado digital.

Palavras-chave: *Marketplace*. Plataformas digitais. Varejistas. Microempresas. Empreendedorismo digital.

ABSTRACT

The technological advances driven by the digital transformation of recent decades have profoundly altered the relationship between customers and companies. One of the central aspects of this new scenario is the sale of products and services through marketplaces, a form of virtual shopping mall. Made possible by digital platforms, marketplaces play the role of intermediaries between buyers and sellers, transforming consumer behavior. Micro-enterprises make up a significant proportion of sellers on marketplaces. In this context, the general objective of this study is to analyze how marketplaces favor or limit the performance of local micro-enterprises, bringing to light factors that may or may not influence their success. The methodology adopted was a multiple case study involving 11 micro-enterprises in the retail sector operating in different marketplaces. The data collected reveals the business models practiced by the companies, the profile of their entrepreneurs, as well as the internal and external factors that affect their growth. The results obtained indicate that marketplaces can be key players in bringing micro-enterprises into the digital market, contributing to their expansion; although they may face challenges related to the lack of internal structure and technical knowledge needed to operate in the digital environment, even when they already have some experience in the traditional physical market. Finally, the study points to opportunities that could be strategic if better exploited by managers or owners of micro-enterprises who wish to operate sustainably and competitively in these markets, promoting growth that is selective to the demands of the digital market.

Keywords: Marketplace. Digital Platforms. Retailers. Small Businesses. Digital Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desempenho <i>marketplace</i> no Brasil.....	13
Figura 2 – Etapas da Metodologia	27
Figura 3 – Preferência de compras no Brasil.....	36
Figura 4 - Vitrine de vendedores da Shopee	47
Figura 5 - Página da Amazon voltada à integração para novos vendedores	48
Figura 6 – Página da Shopee ofertando treinamentos para vendedores cadastrados	49
Figura 7 – Curso do Sebrae para atuação de Microempresas em <i>marketplaces</i>	49
Figura 8 – Oferta de curso pago pela Mercado Livre.....	52
Figura 9 - Amazon, vitrine produtos <i>Prime day</i>	53
Figura 10 – Página do Mercado Livre para o produto Jogo Toalhas De Banho, onde o cliente solicita uma cor não anunciada e o vendedor lhe envia o Link específico para esta compra.	54
Figura 11 – Página da Magalu demonstrando a similaridade de preços para o produto TV 43” full HD.....	55
Figura 12 - Página do Mercado Livre demonstrando as informações para o produto Furadeira.....	56
Figura 13 - Características e informações técnicas do produto Furadeira	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Comércios tradicionais x <i>Marketplace</i> em plataformas digitais.....	17
Quadro 2 – <i>Marketplace</i> x Tipo Operação	18
Quadro 3 – Fatores que favorecem ou limitam a atuação Microempresas em <i>Marketplaces</i>	24
Quadro 4 – Segmento de produtos de microempresas locais do varejo d produtos físicos em <i>Marketplaces</i>	29
Quadro 5 – Caracterização das microempresas participantes da pesquisa.....	30
Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados.....	32
Quadro 7 – Documentos coletados e analisados	33
Quadro 8 - Fatores favorecedores: evidências da pesquisa.....	63
Quadro 9 - Fatores limitadores: evidências da pesquisa	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking dos melhores segmentos de compras on-line	28
Tabela 2 – Perfil do Vendedor na Shopee	39

LISTA DE SIGLAS

ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

COVID 19 - Coronavirus Disease 2019

ERP - Enterprise Resource Planning

FBA - *Fulfillment By Amazon*

FGV - Fundação Getúlio Vargas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

MEs – Microempresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLATAFORMAS DIGITAIS E <i>MARKETPLACE</i>	14
2.2 <i>MARKETPLACE</i> EM PLATAFORMAS DIGITAIS E AS MICROEMPRESAS.....	18
3 METODOLOGIA	26
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	26
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS.....	27
3.3 COLETA DOS DADOS	30
3.3.1 Dados primários	31
3.3.2 Dados secundários	33
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	34
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 <i>MARKETPLACES</i> NO BRASIL E SUAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS ÀS MICROEMPRESAS	36
4.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	42
4.3 FATORES FAVORECEDORES PARA A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM <i>MARKETPLACES</i>	44
4.4 FATORES LIMITADORES PARA A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM <i>MARKETPLACES</i>	50
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
5.1 A INSERÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM <i>MARKETPLACES</i>	59
5.2 FATORES FAVORECEDORES À ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM <i>MARKETPLACES</i>	60
5.3 FATORES LIMITADORES À ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM <i>MARKETPLACES</i>	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	78
APÊNDICE B – ROTEIRO	81
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	84

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos impulsionados pela transformação digital das últimas décadas alteraram profundamente a relação entre clientes e empresas. Um dos aspectos centrais desse novo cenário trata-se da comercialização de produtos e serviços por meio de *marketplaces*, uma forma de shoppings virtuais. Viabilizados por plataformas digitais, os *marketplaces* desempenham o papel de intermediários entre compradores e vendedores, transformando comportamento de consumo.

Observa-se que microempresas constituem uma parcela expressiva dos vendedores em *marketplaces*, presença intensificada no período da pandemia do COVID- 19. No Brasil, os *marketplaces* emergiram como protagonistas em diversos modelos de negócio, estabelecendo-se como uma forma promissora de comércio virtual.

Eles conectam consumidores de diferentes regiões geográficas e faixas etárias, com destaque para os mais jovens, que frequentemente os utilizam como ponto de acesso inicial (Sebrae, 2024a). Entre 2021 e 2022, o Brasil registrou um crescimento de 6,8% no número de lojas digitais, superando a marca de 565 mil. No último ano, o comércio eletrônico alcançou um faturamento de R\$ 185,7 bilhões, distribuído entre quase 400 milhões de compras, conforme dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (SP Agora, 2024). Nesse contexto, este estudo contribui para um melhor entendimento sobre as estratégias de atuação aplicadas pelas microempresas analisadas em sua atuação nos diversos *marketplaces*. Estas estratégias foram identificadas como a otimização de anúncios explorando com maior qualidade a apresentação dos produtos por meio de investimento pessoal nas ferramentas digitais oferecidas pelas plataformas, proporcionar uma melhor experiência de compra aos clientes, enfatizando o contato via chat da página como forma de melhorar o relacionamento tirando dúvidas sobre os produtos antes da efetivação da compra, o envio de pequenos brindes como agradecimento pela compra além da valorização do feedback realizado pelos clientes como forma de alavancar o serviço prestado pela loja, entre outros aspectos constatados por este estudo.

Considera-se *marketplaces* como as plataformas digitais que oportunizam a interação de grupos diversos de fornecedores e consumidores, onde vários fornecedores de forma individualizada, oferecem produtos e serviços em âmbito digital, dentro de uma única plataforma que controla integralmente a interação nesse sistema, de uma forma dinâmica e facilitada (Snircek, 2017). *Marketplaces* desenvolveram-se com o avanço tecnológico, a disponibilidade de internet e a elevada

acessibilidade proporcionada pelos smartphones entre outros aspectos, modificando a forma como se realizam transações comerciais. Levy e Gvili (2018) apontam um maior envolvimento *on-line* do consumidor fomentado pelo *marketplace* em comparação ao varejo tradicional, pois este é um tipo de mercado que traz consigo uma estrutura de Shopping Center com todas as suas responsabilidades, mas devido à forte utilização dos sistemas de informação, aproxima de forma mais ágil cliente e fornecedor na busca de novos negócios de forma segura, proporcionando uma melhor experiência de compra.

Para fins deste estudo, diferencia-se *marketplace* de *e-commerce*, que também consiste em uma forma de negociação comercial, porém realizada de forma individual por uma loja. Fazem parte do *e-commerce* a comercialização de produtos e serviços, bem como toda a forma de controle da operação desde o momento da compra pelo consumidor, promoção e controle do processo mercadológico, pagamento, entrega e pós-venda, envolvendo a venda direta ao consumidor final (Xue; Tian; Zhao, 2020).

Apesar de ambas as operações se utilizarem da internet para efetivarem suas transações, plataformas digitais como *marketplace* constituem uma forma de comércio eletrônico que se utiliza de tecnologia de informação e comunicação ao permitir transações comerciais de diversos fornecedores e segmentos, localizados em regiões geográficas diferentes, que encontram-se agregados em um único ambiente virtual por meio de um fácil acesso e baixo custo, conectando-os através de uma plataforma digital com seus clientes finais (Albertin, 2000; 2012).

O foco desta pesquisa está centrado nos *marketplaces* e sua relação com microempresas. Estudos anteriores apontam que o papel do empreendedor, enquanto fornecedor para a plataforma, é altamente relevante e requer um cuidadoso planejamento no sentido de conseguir atuar buscando vantagem competitiva em um ambiente que também hospeda seus próprios concorrentes e que irá demandar um maior número de transações que deverão ser atendidas de forma rápida, qualificada e muitas vezes de forma personalizada (Hagberg; Jonsson; Egels-Zanden, 2017).

Alguns estudos ainda consideram que as plataformas se tornaram atrativas para microempresas por oferecerem oportunidades de acesso a novos mercados, incentivando autonomia aos fornecedores para oferecer uma melhor promoção de seus produtos ou serviços, incrementar a imagem da sua empresa e implementar suas próprias estratégias de vendas (e.g. Goldbeck; Simperler; Mogni, 2022).

Por outro lado, outros estudos como Cutolo e Kenney (2019) e Rietveld, Ploog e Nieborg (2020) observam que apesar do crescimento e atuação das plataformas digitais no cenário global e seu papel econômico para a sociedade, se faz necessário

apontar alguns desafios e até possivelmente barreiras que os empreendedores. Principalmente pequenas empresas, acostumadas ao mercado empresarial tradicional, deverão avaliar estrategicamente a decisão de inserir sua empresa em plataformas digitais. Segundo Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), sabe-se pouco a respeito dos efeitos negativos das plataformas e sobre como a atuação de fornecedores comerciais poder ser impactada em uma plataforma.

Tendo em vista o acima exposto, verificou-se que há oportunidade para novas pesquisas voltadas à compreensão sobre a atuação de microempresas em *marketplaces*.

Microempresas podem ser definidas por meio de dois critérios: faturamento ou número de funcionários. Neste estudo, adotou-se o critério “faturamento” para a definição de Microempresas, o qual será abordado com maior detalhamento na seção dedicada ao método de pesquisa constante neste trabalho.

Considerando o contexto exposto, este estudo foi norteado pelo seguinte problema de pesquisa: Como *marketplaces* favorecem ou limitam o crescimento de microempresas (MEs) locais?

Estabeleceu-se como objetivo geral analisar como *marketplaces* favorecem ou limitam a atuação de microempresas (MEs) locais.

Os objetivos específicos foram:

- a) descrever o processo de inserção de microempresas locais em *marketplaces*;
- b) identificar fatores favoráveis a atuação de microempresas locais em *marketplaces*;
- c) identificar fatores limitadores relacionados a atuação de microempresas locais em *marketplaces*.

Tendo em vista o problema de pesquisa apresentado, este trabalho adotou como estratégia de pesquisa um estudo de casos múltiplos envolvendo microempresas locais que atuam em *marketplaces*, o que é exposto com maior detalhamento na seção do método neste documento.

Este estudo justifica-se pela relevância no fenômeno na sociedade e pelo interesse acadêmico em estudos que possam contribuir para melhor elucidar os aspectos favorecedores e limitadores da atuação de microempresas em *marketplaces*, uma vez que o comércio eletrônico não apenas se consolidou, mas também expandiu suas fronteiras para comercializar uma diversidade de produtos.

Conforme a empresa de consultoria Digital Seller (2022) os *marketplaces*, ou shoppings eletrônicos, reduziram a distância não somente entre consumidores e vendedores, mas também promoveram a inserção de empresas de varejo de menor

porte no ambiente digital.

Também, segundo dados da TIInside (2022) *marketplaces* no Brasil apresentaram a partir do ano de 2019 um crescimento favorável referente ao faturamento pelas empresas, conforme ilustram as Figuras 1 logo a seguir.

Figura 1 – Desempenho *marketplace* no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora com base em Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2023).

Com relação à inserção de microempresas em *marketplaces* como, por exemplo, a Amazon Brasil conta com mais de 50 mil vendedores ativos oferecendo uma variedade de aproximadamente 9,6 milhões de produtos oferecidos no site da plataforma, sendo que a inserção destas empresas na plataforma, se tornou atrativa uma vez que a plataforma oferece capacitação empreendedora e um investimento inicial menor se comparado a um estabelecimento físico (Cotrim, 2023).

Desde a perspectiva de contribuição aos estudos acadêmicos, e como já antes observado, estudos anteriores apontam que, por um lado, plataformas podem favorecer o crescimento de pequenas empresas. Por outro lado, podem existir barreiras que para os empreendedores, principalmente os menores, acostumados ao mercado empresarial tradicional.

Na próxima seção será apresentada a fundamentação teórica na qual se apoia este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda estudos sobre Plataformas digitais e *marketplace*, *Marketplace* em Plataformas Digitais e as Microempresas explorando-se com maior abrangência as relações e os elementos que se encontram envolvidos em relação à estas empresas no *marketplace*.

2.1 PLATAFORMAS DIGITAIS E MARKETPLACE

As plataformas digitais se inseriram de uma forma dinâmica na economia digital e com o incremento das inovações tecnológicas tornaram-se escaláveis, produtivas e adaptáveis a qualquer forma e tamanho de organização, tornando-se diferentes das empresas tradicionais, reunindo grupos distintos de participantes (Mcintyre *et al.*, 2020). Plataformas digitais possibilitam a intermediação de relações entre atores independentes tais como provedores de bens ou serviços, oportunizando transações variadas de forma competitiva e com qualidade, que na inexistência das plataformas não seria possível (Mcintyre; Srinivasan, 2017).

Plataformas contam com recursos de computação e rede, que permitem várias partes interessadas orquestrarem suas necessidades de serviço e conteúdo. Fornecem dessa forma uma infraestrutura específica que pode desempenhar diferentes papéis entre seus diversos usuários. Assim, são consideradas uma forma de sistema digital integrado que através de regras específicas auxilia a interação entre seus diversos atores (Constantinides; Henfridsson; Parker, 2018).

De acordo com Cusumano *et al.* (2020), em um ambiente de plataforma, a dinâmica não se limita à venda direta entre vendedores e compradores. Pelo contrário, esses dois grupos constituem distintas "faces" da plataforma, cuja interligação por meio de inovação e tecnologia promove a convergência desses atores de mercado. Além das características intrínsecas de qualidade e preço dos produtos, a presença ampliada de vendedores exerce um atrativo sobre um maior número de compradores, e, da mesma forma, um aumento no número de compradores tende a atrair um maior contingente de vendedores, resultando assim, um efeito virtuoso.

Para Gawer (2014) as plataformas podem ser consideradas como tipos de mercados virtuais que atuam como facilitadores entre seus diversos públicos que se encontram de forma integrada reunidos através deste ambiente digital, reforçando a

criação de valor, uma vez que sem a possibilidade desta conexão, as transações comerciais sob a perspectiva econômica característica dos mercados bilaterais, não alcançariam o efeito de rede multiplicador. Ferramentas de caráter digital que podem ser utilizadas por pessoas ou empresas, e tem como função auxiliar os mesmos em algumas tarefas do dia a dia, sendo que os negócios oriundos de uma plataforma são resultantes da demanda da mesma por seus usuários (Goldfarb; Tucker, 2019). Permitem ainda, organizar a economia, ou a chamada economia de plataforma promovendo melhores interações entre os vários atores, segundo Richardson (2020).

O valor gerado pelas plataformas reside na simplificação das transações diversas entre compradores e vendedores além de desempenhar um papel relevante em uma economia que se utiliza cada vez mais de elementos digitais através da internet ou dispositivos móveis, potencializando sua utilização por usuários de diversos segmentos como o varejo, alimentação, transporte, hospedagem e terceirização de serviços (Evans; Schmalensee, 2016; Teece, 2017).

Conforme Teece *et al.* (2022), plataformas digitais permitem a conexão, organização e colaboração por meio de aporte tecnológico, com a finalidade de facilitar e possibilitar a acessibilidade de muitos usuários, resultando assim em uma transformação na maneira como esses atores acessam os diversos mercados e adquirem seus produtos ou serviços. Usuários compartilham informações, ideias ou sugestões por meio das plataformas, resultando na criação de valor ou até mesmo o incremento de certas ferramentas pelas plataformas através da inovação. Os proprietários das plataformas, ao oferecerem finalidades diversas para seu uso e consumo, objetivam atender a determinados mercados de consumo até então pouco explorados, e à medida que proporcionam uma redução nos custos relacionados às transações comerciais, promovem a sustentabilidade de seus atores, uma vez que devido à uma melhor acessibilidade aos seus serviços, acabam por alavancar o respectivo consumo.

Em relação a estes benefícios proporcionados por plataformas, Cennamo (2018) também menciona o fato de consumidores as utilizarem não somente para o consumo de bens e serviços, mas para adicionarem informações resultantes de comentários, sugestões ou até mesmo críticas. Ou seja, trata-se de uma forma de tecnologia facilitadora, oportunizada por estas ferramentas digitais dentro de seus ecossistemas, que possibilita que um determinado proprietário monetize de forma positiva os efeitos de rede através da captura de valor, que se tornou possível devido

à inovação digital, bem como uma melhor utilização de seus ativos complementares tais como marketing, atendimento e suporte pós-venda (Teece, 2017).

O *marketplace* viabiliza às empresas a aquisição de novas vantagens competitivas, por meio da redução de custos, aprimoramento da qualidade de produtos, ampliação do alcance a clientes e fornecedores, e inovação nas estratégias de comercialização de seus produtos ou serviços (Ngai; Wat, 2002; Sutanonpaiboon; Pearson, 2006).

Em relação ao aspecto do consumo, Meyer e Cennamo (2018), mencionam que as plataformas podem alterar a maneira como os consumidores acessam e se beneficiam das mesmas, uma vez que usuários que buscam atrativos tais como, lançamentos de produtos e serviços, além de promoções. Estes autores se referem às plataformas como uma forma distinta de oferta de serviço, uma vez que consegue atender às diversas necessidades de seus clientes, independentemente de seu segmento, uma vez que podem desempenhar papéis diferenciados em relação aos mercados em que atuam.

Por um lado, Gawer (2014) menciona que nos mercados de inovação complementar, por exemplo, o papel das plataformas é o de promover a inovação ao prover ferramentas tecnológicas para que outras empresas possam criar novos produtos para atender as necessidades dos clientes finais, tais como os aplicativos SAP e NetWeaver, voltados à soluções para negócios. Por outro lado, nos mercados de informação onde a finalidade das plataformas é oferecer uma infraestrutura específica para a busca e troca de informações entre os usuários, observa-se ferramentas conhecidas o ambiente de Pesquisa do Google, plataformas sociais/de mídia, como Twitter, Facebook, LinkedIn entre outras (Cusumano; Gawer; Yoffie, 2019).

Entretanto, é nos mercados de transações multilaterais, que reside o foco deste estudo, onde há um modelo de operação que envolve compradores e vendedores interagindo em um mesmo ambiente; construindo um relacionamento comercial que se caracteriza como um mercado de dois lados ou de transações multilaterais, envolvendo produção e operação e resultando em uma nova estrutura relacionada aos modelos de negócios tradicionais, resultando em uma correspondência rápida e eficaz em que os proprietários atuam como intermediários (Xue; Tian; Zhao, 2020).

Mercados de transações multilaterais estabelecem assim um ambiente de *marketplace*, como uma grande loja de departamentos, mas de caráter digital, onde

os gestores ou donos das plataformas oferecem um espaço de vendas consolidado para inúmeros empreendedores atenderem uma infinita parcela de clientes com produtos e serviços muitas vezes personalizados, com atendimento remoto e entrega ágil, além da comodidade de escolha por parte do usuário, que passaram a influenciar a decisão de compra dos consumidores (Goldbeck; Simperler; Mogni, 2022).

Nesses ambientes Prabhakar *et al.* (2017), apontam quatro diferenças relevantes entre os chamados comércios tradicionais e o *marketplace* em plataformas digitais, conforme descreve o Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Comércios tradicionais x *Marketplace* em plataformas digitais

Comércios tradicionais	<i>Marketplace</i> em plataformas digitais
Localização	Acesso remoto a qualquer momento
Instalação física	Facilidade alteração decorrência mudanças externas
Manuseio produto antes da venda	Sem possibilidade acesso antecipado ao produto
Segue um fluxo obrigatório processo compra	Maior agilidade processo compra tanto para vendedores como compradores
Preços levando em conta o custo físico instalação	Preços mais competitivos, com estímulo aos usuários para utilização plataformas digitais

Fonte: Elaborado pela autora com base em Prabhakar *et al.* (2017).

Essas diferenças entre os chamados comércios tradicionais e o *marketplace* em plataformas digitais sugerem a possibilidade de as microempresas competirem com empresas maiores ao oferecerem em um único ambiente, transações comerciais com flexibilidade, alcance mercadológico, estruturas de custos menores, transações mais rápidas, maior conveniência e personalização. Além disso, plataformas digitais como *marketplace* auxiliam os clientes, incentivando-os a visitar os sites de notícias, promoções e atualizações sobre seus fornecedores, enquanto os novos clientes podem acessar facilmente as empresas e conhecer as marcas a qualquer momento remotamente.

Ainda, os *marketplaces* encontram-se classificados conforme as características de suas operações, uma vez que as operações que envolvem cada modelo deste tipo de mercado são diversas e encontram-se tipificadas em subcategorias, como forma de organizar suas transações comerciais, conforme ilustração no Quadro 2 (Bonifácio, 2020).

Quadro 2 – *Marketplace* x Tipo Operação

Tipo de <i>Marketplace</i>	Produtos / Serviços comercializados	Exemplos empresas
<i>Marketplace</i> de produtos físicos	Vendas de mercadorias diversas tais como roupas, calçados, livros, eletrônicos, móveis, cosméticos e uma infinidade de mercadorias.	Amazon, Extra, Americanas, Magalu, entre outros.
<i>Marketplace</i> de serviços	Pessoas físicas ou jurídicas se cadastram para oferecer seus serviços e em troca, pagam uma comissão para a marca.	Uber, Cabify, Buser, Indriver e 99.
<i>Marketplace</i> de aluguel	Oferta de quartos, apartamentos ou casas para curtos ou longos períodos.	Airbnb, Booking, Roomgo, Trivago, Kayak, entre outros.
<i>Marketplace</i> de agendamento	Plataformas de atendimento a um determinado público como médicos, dentistas, psicólogos, entre outros profissionais liberais.	Doctoralia
<i>Marketplace</i> de anúncio	Reúne empresas especialistas que são responsáveis apenas pela divulgação dos produtos ofertados ao público, como uma vitrine.	Google Shopping, OLX, Buscapé e Zoom.
<i>Marketing</i> de Nicho	Produtos dentro de um setor de atuação bem definido.	MadeiraMadeira, Cobasi, Netshoes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bonifácio (2020).

Assim, o foco de análise do presente estudo, levando-se em consideração as características das operações acima caracterizadas, estará concentrado na modalidade “*marketplace* de produtos físicos”, sendo que na próxima seção este tema será explorado com maior profundidade.

2.2 MARKETPLACE EM PLATAFORMAS DIGITAIS E AS MICROEMPRESAS

Ao longo do tempo, tem havido uma investigação constante sobre os fatores que tanto contribuem quanto restringem a atuação comercial de Microempresas no cenário digital; por exemplo, Holland e Gutiérrez-Leefmans (2018), apontam que estas empresas representam um grande e relevante setor da economia, em um estudo realizado conjuntamente aos mercados dos EUA e Reino Unido, sendo que a evolução apresentada pelas plataformas líderes do comércio eletrônico nestes países, bem como o seu cenário competitivo, teve como foco alcançar este segmento de empreendedores atuantes comercialmente junto às mesmas.

A conclusão deste estudo é de que as plataformas são intermediários facilitadores exercendo um papel relevante para a troca de conhecimento, *networking* e vendas entre os fornecedores que se utilizam das mesmas.

Na abordagem de Barroso *et al.* (2019), quando se trata das Microempresas, empreendimentos que possuem menores recursos, de um modo geral, existe uma certa relutância para realizarem transações em mercados eletrônicos, decorrente da falta de conhecimento e capacitação organizacional, uma vez que estas organizações não aplicam um modelo de negócios adequado para esta necessidade.

Por meio de um estudo realizado na Indonésia, os autores identificam quatro grupos de elementos determinantes que contribuem para esta resistência em adentrar neste tipo de plataforma comercial como: fatores tecnológicos presentes na estrutura digital da plataforma com os quais terão que lidar diretamente; fatores organizacionais que envolvem diretamente a tomada de decisão da gestão em setores como marketing e operacional, por exemplo; fatores de caráter ambiental representado pelo comportamento de mercado e por último, o tipo de perfil deste empreendedor.

O estudo dos autores identificou a falta de aplicação de um modelo de negócios adequado para a atuação das Microempresas no *marketplace* em plataformas digitais, e as possibilidades favoráveis decorrentes da criação de valor a partir de um modelo de negócios no contexto do mercado atual, desde que os gestores tenham uma melhor compreensão de todos os elementos que envolvem transações através de *marketplaces*.

Um outro estudo realizado neste segmento, identifica um aumento no número de usuários e empreendedores na Indonésia que se utilizam das plataformas digitais para comercializarem seus produtos e serviços, mas ainda reside por parte dos empreendedores fatores de resistência, que podem dificultar a atuação das Microempresas no cenário do *marketplace*. Os autores apontam como fragilidades destas empresas, a carência de recursos humanos qualificados, bem como a falta de conhecimento dos benefícios gerados pelos mercados virtuais, além de sua forma de seu funcionamento; um outro fator relevante é a falta de conhecimento destes gestores acerca da utilização de meios eletrônicos relacionados ao marketing como por exemplo, a forma de controle relacionada aos pedidos realizados pelos clientes, incluindo ainda, a escassez de tempo para se aprofundarem neste assunto, haja visto que a principal característica de uma Microempresa reside em sua estrutura enxuta.

Um outro aspecto deste trabalho e que conclui a investigação, se refere à ameaça que os fornecedores que já se utilizam das plataformas podem representar para novos

entrantes. Todos estes fatores encontram-se presentes na tomada de decisão destes empreendedores quando se refere a sua atuação em plataformas digitais de *marketplace* (Saptadi *et al.*, 2018).

Uma vez que várias pesquisas reconhecem o papel relevante das Microempresas relacionado ao crescimento econômico, principalmente para países em desenvolvimento como a Malásia, onde 97,4% das empresas são formadas por Microempresas (SME Corporation Malaysia, 2022), os autores Mansor *et al.* (2022) investigaram neste mercado o modo de interação destes gestores com outros fornecedores atuantes em plataformas digitais dentro do mesmo mercado, como forma de minimizar a escassez de seus recursos e alcançar uma melhor qualidade de relacionamento e desempenho comercial.

A possibilidade de utilização da inovação promovida pelas plataformas no sentido de obtenção de recursos que as Microempresas não possuem internamente para condução de seus negócios como visibilidade de marca e informações de usuários externos, é um outro diferencial apontado por este estudo que reconhece que fica centralizado no gestor, as decisões relacionadas à alocação dos recursos internos da organização e ao direcionamento das estratégias de negócios.

Este estudo apontou que a maioria das empresas analisadas possuía pouca experiência em negócios e baixa interatividade com outros fornecedores atuantes em plataformas, mantendo uma maior dependência de práticas governamentais voltadas ao fomento comercial destes empreendedores.

Sahut, landoli e Teulon (2019) direcionaram sua atenção para a análise do papel desempenhado pelas plataformas digitais no contexto de novos empreendimentos, destacando a série de conveniências que as mesmas proporcionam tanto para Microempresas quanto consumidores. O estudo teve por enfoque examinar como a utilização das plataformas contribui para a criação de mercados complexos e profundamente interligados. Contudo, os autores concluem que para os empreendedores tirarem pleno proveito dessas plataformas, é imperativo que eles compreendam de maneira abrangente os benefícios potenciais decorrentes de sua participação nesse cenário dinâmico e em constante mudança, que representa um terreno fértil para novos empreendimentos.

Os autores Kabir *et al.* (2020) exploram a rápida expansão das plataformas de *marketplace* e sua influência benéfica na economia através de sua relação com as Microempresas no mercado de Bangladesh. Essa análise é especialmente relevante, considerando que esse fenômeno é percebido como uma promissora oportunidade de

negócios para empreendedores com visão empresarial, uma vez que diverge significativamente do ambiente comercial físico convencional. Neste estudo, foram identificadas variáveis independentes de destaque, tais como a acessibilidade das plataformas, a viabilidade dos sistemas de pagamento eletrônico e o estímulo à pesquisa e desenvolvimento.

Além disso, variáveis dependentes essenciais também foram identificadas, como os encargos tributários locais, a eficácia na gestão logística e a criação de oportunidades de emprego. Esses fatores estão intrinsecamente ligados ao ecossistema empreendedor resultante das plataformas de *marketplace* digitais, que reconfiguram o cenário comercial, desempenhando um papel fundamental na economia local, especialmente em mercados em desenvolvimento como Bangladesh.

O trabalho dos autores concluiu que um incremento em qualquer uma das variáveis independentes, dadas suas implicações significativas para as Microempresas, se traduzirá em uma abertura para um crescimento econômico local mais substancial.

Outro estudo examinou de que maneira empreendedores de Microempresas situadas na China, com recursos e capacidades limitados, conseguem manter sua competitividade por meio da adoção de tecnologias digitais de terceiros, em sua atuação em plataformas de *marketplace* (Li *et al.*, 2017). Esse estudo constatou que os gestores dessas empresas, apesar da inexperiência nesse âmbito e concorrência local intensa, adotaram uma abordagem voltada a compreender profundamente o funcionamento de plataformas, de modo a se adaptarem ao modelo de negócios proposto por elas.

Os resultados dessa pesquisa destacam a importância do suporte oferecido pelos intermediários das plataformas. Esse suporte desempenhou um papel crucial ao possibilitar uma atualização das capacidades gerenciais e organizacionais destas empresas. Esse apoio auxiliou as empresas na sua transição, permitindo que se reinventassem e se reposicionassem com maior eficácia para enfrentar os desafios da concorrência. Por conseguinte, a pesquisa chegou à conclusão de que o papel dos intermediários das plataformas é um fator chave na promoção de uma elevação dessas capacidades, facilitando a trajetória de transformação destas empresas rumo a uma competitividade ampliada.

Hänninen e Smedlund (2021) conduziram uma análise que explora a oportunidade aprimorada para as Microempresas no que se refere à expansão de sua base de clientes, utilizando as plataformas digitais como meio para oferecer serviços

complementares como valor agregado. Esse estudo destaca que a mera expansão do alcance de mercado nem sempre se traduz automaticamente em um aumento proporcional nas vendas. Isso se deve ao fato de que, para impulsionar suas vendas, os fornecedores precisam tirar vantagem dos serviços complementares disponibilizados pelas plataformas, os quais oferecem uma infraestrutura online completa para uma série de atividades organizacionais. Os resultados obtidos nesse trabalho apontam para o seguinte fenômeno: Microempresas que operam através de plataformas frequentemente enfrentam uma redução nos lucros em comparação com outras empresas que não atuam em *marketplace* baseados em plataformas.

Por essa razão, muitas empresas que atuam nesse segmento optam por diversificar sua estratégia, explorando também outras vias de marketing e vendas, como um esforço para mitigar as consequências sobre seu desempenho financeiro. Por outro lado, vale ressaltar que a análise revelou que à medida que as Microempresas adotam e incorporam mais serviços complementares oferecidos pelas plataformas, observa-se um aumento em suas vendas. Portanto, os autores concluem que, embora haja desafios associados ao desempenho financeiro, uma abordagem mais abrangente e estrategicamente orientada, envolvendo o uso de serviços complementares, pode impulsionar significativamente o volume de vendas dessas empresas.

Explorando a literatura existente nesta mesma linha de estudo, os autores Brynjolfsson *et al.* (2009 *apud* Prabhakar *et al.*, 2017), também apontam um aspecto favorável ao crescimento das Microempresas resultante de sua atuação nas plataformas de *marketplace* no que se refere aos benefícios decorrentes do forte aparato tecnológico empregado por estes intermediários que podem proporcionar aos empreendedores informações de transação para atualizar os registros de estoque, produção e contabilidade, auxiliando desta forma, na redução dos custos com mão de obra, criando assim, novas oportunidades de negócios ao tornar estas empresas que possuem uma estrutura organizacional enxuta, mais competitivas.

Toda essa transformação digital oferece à estas empresas, oportunidades para melhorar a eficiência, envolvimento do cliente e possibilidade de negócios inovadores, e é identificada como economia da plataforma digital que serve como elemento motivador e forma de crescimento principalmente para estas empresas, pois um dos benefícios é a possibilidade de alcançar um maior número de consumidores por meio de atividades habilitadas digitalmente em negócios, política, interação social, sem uma necessidade de investimento em espaço físico ou configuração de sites individuais, conforme Kenney e Zysman (2016).

Esta, é uma vantagem que é reconhecida por seus usuários, clientes e fornecedores, no que se refere à redução nos custos referentes aos recursos de computação e ferramentas de tecnologia da informação, que ocasionaram uma diminuição nas barreiras para seu uso ao mesmo tempo, em que ofereceu novas oportunidades para o empreendedorismo.

Na análise de Jean e Kim (2020), a possibilidade de plataformas de negócios reunirem sob um mesmo ambiente digital empresas diversificadas em produtos e serviços juntamente com clientes, permite que as empresas entendam melhor as preferências de seus clientes, com a finalidade de desenvolverem novos produtos com eficiência; sendo que os serviços de comunicação e exibição organizados pelos proprietários de plataformas, auxiliam as Microempresas a promover e comunicar-se com seus clientes de maneira produtiva, suas proposições de valor aos clientes, uma vez que transformações digitais bem-sucedidas exigem que as empresas cultivem novas capacidades organizacionais para sobreviver e prosperar.

Nesse sentido, o *marketplace* em plataformas digitais oferece um modelo de negócios atrativo para as Microempresas proporcionado pela inovação e compartilhamento de conhecimento (Brown; Lockett, 2004 *apud* Holland; Gutiérrez-Leefmans, 2018) incentivando por este meio a sustentabilidade econômica proporcionada pelo ambiente digital.

Estes autores ainda reforçam a compreensão dos gestores destas empresas sobre a relevância do *marketplace* e o reconhecimento de seus benefícios potenciais como fatores-chave para a adoção e implementação de operações bem-sucedidas no comércio eletrônico. Contudo, para Cutolo e Kenney (2019) e Rietveld, Ploog e Nieborg (2020), ainda que se possa reconhecer o crescimento e atuação das plataformas digitais no cenário global e seu papel econômico para a sociedade, se faz necessário apontar alguns desafios e até possivelmente barreiras que os empreendedores, principalmente os menores, acostumados ao mercado empresarial tradicional, deverão considerar em seu planejamento estratégico ao decidir por inserir sua empresa em plataformas digitais de mercados eletrônicos, uma vez que conforme já apontado anteriormente, estes intermediadores digitais que encontram-se atuantes no mercado, possuem larga experiência neste segmento.

Ceccagnoli *et al.* (2012) e Gawer e Cusumano (2008), também enfatizam a interdependência existente entre as plataformas, que promovem ações empreendedoras para seus complementadores com a finalidade de tornar a ferramenta mais atraente para os consumidores finais, e segundo Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), sabemos pouco a respeito dos efeitos negativos das

plataformas, muitas vezes líderes de mercado em seus setores, sobre seus fornecedores comerciais e como estes atores são afetados pelo fator dominante residente em uma plataforma.

Assim, conforme os estudos anteriores investigados, verificou-se que ainda poucos se concentraram na compreensão de como as Microempresas podem criar e consequentemente capturar o valor decorrente de sua atuação em *marketplaces* estabelecidos em plataformas digitais, uma vez que este ambiente comercial tornou-se atrativo para pequenos empreendedores que possuem uma necessidade retorno financeiro em curto prazo e pela facilidade de entrada proporcionada pelos mercados eletrônicos.

Com embasamento no referencial teórico deste estudo, o Quadro 3 a seguir oferece uma síntese das contribuições extraídas da literatura acadêmica, com a identificação de fatores que favorecem ou limitam a atuação de microempresas em *marketplaces*.

Quadro 3 – Fatores que favorecem ou limitam a atuação Microempresas em *Marketplaces*

	Tema	Resultados encontrados	Fontes principais
FATORES FAVORECEDORES	Modelos de negócios de microempresas em <i>marketplaces</i> .	<i>Marketplaces</i> são intermediários facilitadores para a troca de conhecimento, networking e vendas.	Holland, Gutiérrez-Leefmans (2018).
	Estratégias para a sustentabilidade de microempresas em <i>marketplaces</i> .	Há adaptação dos gestores em relação ao modelo negócios proposto pelas plataformas, com o reconhecimento das vantagens oferecidas que possibilitam uma atualização das capacidades gerenciais e organizacionais de microempresas.	Li <i>et al.</i> (2017).
	Oportunidades para microempresas em <i>marketplaces</i> .	À medida que as empresas incorporam os serviços complementares oferecidos pelas plataformas, observa-se um incremento em suas vendas.	Hänninen e Smedlund (2021).

FATORES LIMITADORES	Problemas para inserção e adoção de <i>marketplaces</i> por microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um modelo de negócios adequado para a sua atuação em <i>marketplaces</i>; - Desconhecimento dos gestores relacionada aos elementos que envolvem transações de caráter eletrônico. - Carência de recursos humanos qualificados, - Falta conhecimento em relação aos aspectos acerca do funcionamento e benefícios comerciais gerados pelos mercados virtuais, utilização meios eletrônicos para alavancar o marketing e os demais controles da empresa; - Desconhecimento quanto a concorrência existente nos <i>marketplaces</i>. 	Barroso <i>et al.</i> (2019); e Saptadi <i>et al.</i> (2018).
	Características da operação de Microempresas entrantes no <i>marketplace</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Microempresas geralmente possuem pouca experiência em negócios e baixa interatividade com outros fornecedores atuantes em plataformas; - Microempresas mantém uma maior dependência de práticas governamentais voltadas ao fomento comercial destes empreendedores. 	Mansor <i>et al.</i> (2022).
	<i>Marketplaces</i> , formação de novos mercados e a atuação das microempresas.	Falta de conhecimento pelas Microempresas dos estágios que envolvem a criação de valor digital bem como uma melhor compreensão da cadeia de valor digital como forma alavancar a presença <i>on-line</i> da marca e a competitividade da empresa.	Sahut; landoli; Teulon (2019).

Fonte: Elaborado pela autora.

Com este embasamento teórico parte-se para a realização das demais etapas a que este trabalho se propõe. Na próxima seção será descrito o método a ser adotado nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Este trabalho de pesquisa adotou como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos, do tipo exploratório envolvendo a análise de Microempresas brasileiras atuantes em plataformas digitais de *marketplace*.

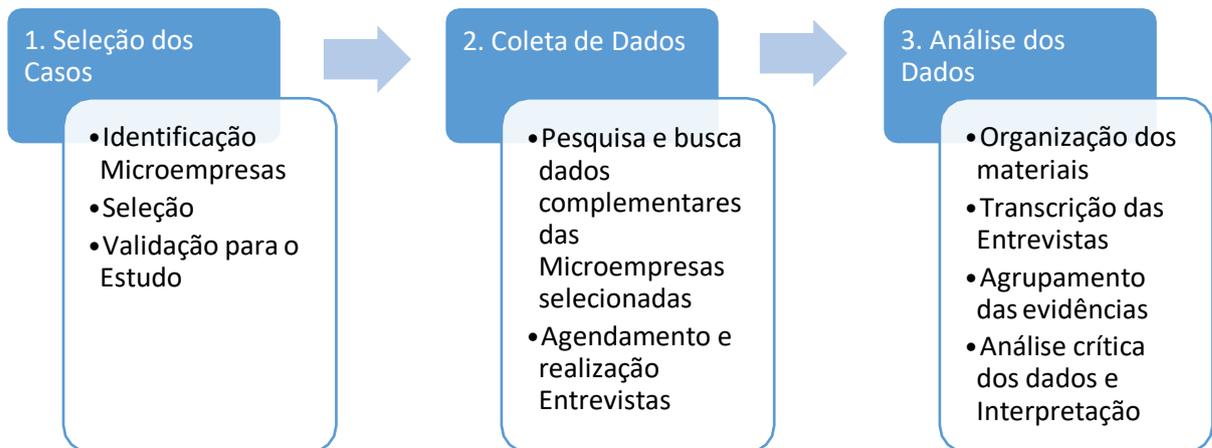
A escolha da estratégia de estudo de caso como método se mostrou apropriada uma vez que este estudo buscou responder questões que explicassem as circunstâncias atuais de um determinado fenômeno social ou de como ele funciona. Segundo Yin (2015) o estudo de caso refere-se a uma investigação empírica que busca o entendimento de um determinado fenômeno contemporâneo, analisado em seu contexto natural, permitindo a explorar “o como” e “o porquê” segundo Yin (2015), por meio da combinação de diferentes técnicas de coleta de dados como observação, entrevistas, avaliação de documentação,

A ausência de estudos prévios brasileiros sobre a adoção de *marketplaces* por microempresas justificou a escolha de um estudo de caso múltiplo e exploratório. Este é um fenômeno recente, ainda carente de teorias consolidadas, o que torna essencial uma compreensão mais profunda do tema.

Assim, essa abordagem teve por finalidade investigar os recursos e estratégias empregados pelas empresas entrevistadas para a geração e captura de valor.

A Figura 2 descreve as etapas metodológicas deste estudo e que serão detalhadas nas subseções que seguem:

Figura 2 – Etapas da Metodologia



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

A seleção dos casos foi guiada pelo escopo específico deste estudo, que consiste em analisar as Microempresas brasileiras que atuam em *marketplaces* no cenário brasileiro.

A definição para Microempresas e a análise de dados relacionados aos *marketplaces* que operam no Brasil precederam a seleção dos casos.

Por definição, no Brasil Microempresa é a classificação de empresas que faturam até R\$ 360 mil por ano e contratam até 9 pessoas no comércio e serviços ou até 19 pessoas no setor industrial. Estas empresas são responsáveis por 54% dos empregos brasileiros, representando 99% do total de empresas privadas e respondendo por 27% do Produto Interno Bruto brasileiro (Portal da Indústria, 2022).

Conforme o Sebrae ([202-.]), os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

- a) Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 81 mil;
- b) Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- c) Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
- d) Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), um fator relevante para o crescimento de 2,9% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2023, foi a significativa contribuição das pequenas empresas, que representam cerca de 95% de todas as empresas do país e contribuem com 30% para a formação

do PIB (Agência IBGE Notícias, 2024).

Como forma de identificação de casos pertinentes a esta pesquisa, a pesquisadora examinou inicialmente dados secundários e buscou pessoalmente recomendações voltadas ao objeto de estudo em foco junto Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); este reconhecido agente de capacitação e desenvolvimento informou não poder indicar microempresas para este estudo, mas em uma conversa informal, mencionou várias outras fontes adicionais voltadas ao *marketplace* que poderiam ser úteis para esta pesquisa, além dos principais segmentos em crescimento. Essa abordagem teve por finalidade então, apenas a identificação dos setores mais proeminentes em termos de produtos comercializados, dentro das plataformas de *marketplace*.

Assim, para a identificação dos melhores segmentos de lojas *on-line* a serem estudados, optou-se por utilizar-se a pesquisa realizada pela BigDataCorp realizada em maio de 2024 em todo o Brasil e cujos resultados encontram-se na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Ranking dos melhores segmentos de compras on-line:

Segmento	% compras on-line
Roupas	58%
Calçados	43%
Eletrônicos	43%
Artigos de higiene e Beleza	39%

Fonte: BigDataCorp (2024).

Optou-se por pesquisar microempresas locais, atuando no segmento de varejo de produtos físicos, uma vez que esse tipo de produto se destaca nas compras *on-line*. A etapa seguinte na identificação de casos concentrou-se na busca microempresas atuantes no varejo de produtos físicos conforme a Tabela 01 acima e atuantes nas principais plataformas de *marketplace* como Amazon, Mercado Livre, Magalu, Shopee e Shein.

Efetou-se uma busca das empresas aderentes ao estudo junto as páginas do CNPJ.info e CNPJ.biz para verificar se as mesmas se encontravam na categoria de microempresas.

A seguir foram estratificados os dados em relação às empresas encontradas e respectivos segmentos, conforme nos mostra o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Segmento de produtos de microempresas locais do varejo de produtos físicos em *Marketplaces*

Segmento	Número de Microempresas
Vestuário	34
Automotivo	31
Cama, mesa e banho	27
Papelaria	21
Calçados	20
Eletrônicos	20
Bazar, presentes	16
Pet shop – acessórios	14
Cosméticos	12
Semi-jóias	6

Fonte: Elaborado pela autora.

Com os dados das Microempresas acima selecionadas obtidos por meio da internet, procedeu-se o contato por telefone, quando o mesmo era informado na página da empresa na internet e por meio de mensagens utilizando-se informações obtidas diretamente das redes sociais como Facebook e Instagram.

De um total de 201 Microempresas contatadas diretamente pela pesquisadora, que se utilizou das redes sociais para contato ou e-mail dos empreendedores, apenas 12 empresas retornaram solicitando maiores informações sobre a pesquisa, sendo que destas, após o objetivo de estudo da pesquisa ser enviado aos empreendedores, 04 informaram não ter interesse e as demais, não retornaram mais, evidenciando uma dificuldade maior para a realização do trabalho de campo.

Finalmente, o acesso aos casos que foram investigados se deu por meio de indicações de colegas. O primeiro caso identificado (um empreendimento com foco no varejo de peças de vestuário feminino e masculino atuando em dois *marketplaces*) trouxe indicações, de outros contatos de microempresas também de vestuário e outros ramos distintos, que operam em *marketplaces* e que fazem parte de sua rede de contatos.

Assim, a identificação dos casos seguiu uma lógica de bola de neve em que os entrevistados são recrutados a partir da relação com pessoas dispostas a indicar contatos, o que pode emprestar confiabilidade ao entrevistador (Vinuto, 2014). Segundo Bernard (2005), esta técnica é útil para se estudar populações difíceis de serem acessadas ou estudadas ou que não há precisão sobre sua quantidade. A

amostragem de bola de neve é utilizada principalmente para fins exploratórios, usualmente com três objetivos: desejo de melhor compreensão sobre um tema, testar a viabilidade de realização de um estudo mais amplo, e desenvolver os métodos a serem empregados em todos os estudos ou fases subsequentes.

Como forma de agradecimento por aceitarem participar e trazerem novas informações e perspectivas para este estudo, a pesquisadora a partir dos dados de seu estudo até então, criou um E-book intitulado “Desvendando os segredos do sucesso: as vantagens imbatíveis dos *marketplaces* para pequenos negócios” o qual foi enviado às Microempresas participantes como forma de agradecimento pela sua participação nesta investigação e que consta mencionado no Apêndice 2.5.3 - Etapa 03.

Tendo-se em vista os critérios de inclusão estabelecidos foram selecionadas 11 microempresas para participar da pesquisa, que em sua totalidade são voltadas ao segmento do varejo. O Quadro 5 sumariza as características dessas microempresas, quanto ao tipo de produto comercializado, localização e plataforma em que atua.

Quadro 5 – Caracterização das microempresas participantes da pesquisa

	Produto comercializado	Localização	Plataforma
A	Camisetas	RS	Amazon, Shopee
B	Bonés	SC	Shopee
C	Bermudas, Leggings	SP	Shopee
D	Canecas personalizadas	SC	Mercado Livre
E	Moda íntima, Fitness	SC	Amazon
F	Bolsas, Mochilas	SP	Mercado Livre
G	Camisetas	PR	Shopee
H	Bazar	SP	Shopee
I	Roupas esportivas	SP	Mercado Livre
J	Moda íntima, Praia	SP	Shopee
K	Artigos plásticos cozinha	SP	Shopee

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 COLETA DOS DADOS

Esta seção apresenta os dados primários.

3.3.1 Dados primários

Yin (2015), reforça que as entrevistas são recomendadas para coletas de dados que envolvam estudos de caso por permitirem focar o tópico do estudo de caso e pelo fato de serem perceptivas, permitindo inferências causais percebidas por parte do pesquisador como forma de aprofundamento do tema.

Os dados primários deste trabalho de pesquisa, foram coletados conforme exposto no protocolo de estudo de caso (Apêndice A). O roteiro de entrevistas com os gestores das microempresas, tem como base as dimensões do modelo do *Business Model Canvas* dos autores Osterwalder *et al.* (2015), servindo de instrumento para capturar os modelos de negócios das empresas participantes da pesquisa.

Sobre o número de entrevistados, neste caso foram 11 gestores de microempresas selecionadas, de acordo com Charmaz (2006), este mostrou-se satisfatório para o caso, uma vez que foi observada pela pesquisadora a saturação teórica, ou seja, o ponto da coleta em que não se observam mais observações adicionais significativamente diferentes das já adquiridas.

O Quadro 05 abaixo, caracteriza os 11 entrevistados das empresas em sua totalidade voltadas ao segmento do Varejo. As entrevistas foram realizadas diretamente com gestores principais das empresas e ocorreram no formato *on-line*, por meio da plataforma virtual *Blackboard*.

As entrevistas com os gestores das empresas entrevistadas foram transcritas na íntegra em documentos de texto, totalizando 10,56 horas de entrevistas gravadas, das quais foram geradas 26 páginas de transcrições. O Quadro 6 abaixo, caracteriza os entrevistados.

Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados

Empresa	Gênero	Escolaridade	Estado Civil	Idade	Filhos	Tempo de Varejo	Data entrevista	Duração
A	Feminino	Superior	Casada	42	02	12	18/04/2024	52m
B	Masculino	Superior	Solteiro	28	0	03	19/04/2024	1h53m
C	Feminino	Superior Inc	Casada	38	01	07	19/04/2024	58m
D	Masculino	Ensino Médio	Casado	35	01	11	22/04/2024	1h11m
E	Feminino	Superior Inc	Casada	46	02	13	23/04/2024	1h41
F	Masculino	Ensino Médio	Casado	34	0	05	23/04/2024	1h05m
G	Masculino	Ensino Médio	Casado	39	02	08	23/04/2024	45m
H	Masculino	Superior Inc	Casado	26	01	02	24/04/2024	1h02m
I	Masculino	Superior Inc	Casado	26	0	01	24/04/2024	52m
J	Feminino	Ensino Médio	Solteira	37	0	06	27/04/2024	1h15m
K	Masculino	Ensino Médio	Casado	29	01	04	27/04/2024	1h22m
Entrevista MKT	Feminino	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado	24/04/204	1h22min

Fonte: elaborado pela autora.

3.3.2 Dados secundários

Conforme Yin (2015), os dados secundários desempenham um papel relevante em uma coleta de dados, envolvendo estudos de caso, onde buscas sistemáticas por documentos são importantes em qualquer etapa do planejamento para a coleta, uma vez que reforçam e valorizam as evidências obtidas de outras fontes. Conforme Mattar (1994), são utilizadas como fontes básicas de dados secundários, a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Para este estudo, como forma de possibilitar a triangulação dos dados garantindo sua validade e credibilidade, foram coletados dados adicionais às entrevistas realizadas. Diferentes fontes foram consideradas, tais como:

- a) Conteúdo produzido por empresas especializadas em comércio eletrônico;
- b) Relatórios de consultoria;
- c) Informações disponibilizadas nas páginas eletrônicas de *marketplaces*;
- d) Páginas das redes sociais das microempresas entrevistadas, principalmente Facebook e Instagram;
- e) Banco de dados de plataformas de *marketplaces* onde as microempresas pesquisadas encontram-se cadastradas;
- f) Publicações e notícias na imprensa específicas do segmento;
- g) Conteúdo de empresas de consultoria especializadas no segmento de *marketplaces* de produtos físicos;
- h) Conteúdo produzido pelo SEBRAE

O Quadro 7 sumariza os tipos de documentos utilizados como fonte secundária:

Quadro 7 – Documentos coletados e analisados

Tipo de Documento	Quantidade
Relatórios e estudos	29
Reportagens e notícias	37
Postagens em redes sociais	52
Sites	41

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Por se tratar de um estudo exploratório qualitativo, como forma de garantir sua validade e credibilidade, a técnica utilizada foi uma análise de conteúdo de tipo temática em que as categorias de análise foram inicialmente estabelecidas, tendo-se em vista os objetivos do estudo e depois cotejadas aos estudos anteriores, que de acordo com Brau e Clarke (2008) como forma de identificar, analisar e interpretar, identificando padrões recorrentes a partir de dados qualitativos.

Assim, a análise de conteúdo referente a esta pesquisa, foi efetuada a partir de uma pré-análise dos documentos levantados e das informações obtidas nas entrevistas, posteriormente realizou-se o processo de codificação e para a categorização do material foi eleito o critério semântico (temas) que segundo Bardin (2011) a categorização deve ser vista como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns, ou seja, uma forma de pensamento que reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos. Uma vez que a pesquisa atual gerou uma quantidade relevante de informações proveniente dos entrevistados, utilizou-se o programa ATLAS.ti 24 como forma de ampliar e organizar a validação dos dados coletados. Após ter todas as transcrições inseridas no software, foram codificadas as evidências como forma de facilitar a identificação dos fatores da literatura.

Também foram codificados os trechos das entrevistas que evidenciavam os objetivos específicos deste estudo bem como aspectos relacionados aos modelos de negócios empregados pelas 11 empresas entrevistadas.

Foram avaliadas 11 transcrições de entrevistas que foram organizadas em documentos que resultaram em 304 citações analisadas e inicialmente, classificadas em 15 códigos.

A classificação dos códigos foi amparada pelos elementos do modelo de negócios segundo Osterwalder *et al.* (2015) que auxiliou na identificação dos principais elementos relacionados à inserção das microempresas em *marketplaces*.

O objetivo desta análise teve como base a identificação dos fatores motivadores e limitadores envolvendo todas as empresas analisadas.

O material descoberto serviu de base para o tratamento dos achados e interpretação, que culminou em interpretações inferenciais baseadas em análises reflexivas, críticas e intuitivas (Bardin, 2006).

Posteriormente, foi efetuada uma triangulação entre a pesquisa bibliográfica, os dados primários e os dados secundários coletados das respectivas fontes descritas neste trabalho, estabelecendo-se desta forma, a relação entre a teoria e os resultados práticos desta pesquisa.

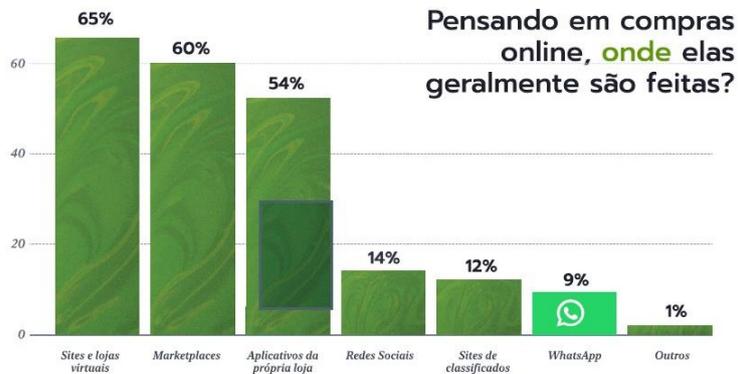
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, para contextualizar, descreve-se dados sobre comércio eletrônico, a atuação de *marketplaces* no Brasil e suas estratégias voltadas a microempresas. Em seguida, são descritos aspectos que favorecem ou limitam a inserção e atuação de microempresas locais em *marketplaces*.

4.1 MARKETPLACES NO BRASIL E SUAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS ÀS MICROEMPRESAS

A utilização do comércio eletrônico para compras no varejo, passou a ser a preferência dos consumidores brasileiros, seja em sites ou lojas virtuais (65%) ou por meio de *marketplaces* (60%), conforme ilustra a Figura 3 (BigDataCorp, 2024).

Figura 3 – Preferência de compras no Brasil



Fonte: BigDataCorp (2024).

Segundo dados da RetailX (2023) cerca de 17% das compras *on-line* feitas globalmente são feitas por meio de aplicativos de mídia social. À medida que empresas como TikTok se juntam aos veteranos Facebook e Instagram para oferecer lojas em seus sites, esse crescimento do comércio social deve continuar. Na maioria dos casos, as plataformas de mídia social que oferecem bens para venda por meio de postagens de comerciantes, marcas ou varejistas e redirecionam o usuário para o *marketplace* de alguma plataforma como Amazon, Alibaba, Leroy Merlin, entre outras (Retailx, 2023).

Ao aproveitar o poder da conectividade digital oferecida pelos *marketplaces*, os vendedores podem construir mercados *on-line* bem-sucedidos e escaláveis que impulsionam o envolvimento do cliente e posicionam sua marca na vanguarda da fase de descoberta à finalização da experiência de compra (Statista, 2023).

Conforme um estudo de E-commerce [...] (2024) os serviços de entregas prestado pelos *marketplaces* são relevantes para a maioria dos consumidores. Esse estudo revela que os clientes se encontram atentos às promessas em torno do serviço que os varejistas oferecem no que se refere a facilidade de entrega e devolução dos produtos.

No Brasil, dados secundários coletados nesta pesquisa indicam o Mercado Livre como uma das plataformas mais consolidadas da internet brasileira e o maior *marketplace* da América Latina. Em seguida, a Amazon, reconhecida como uma das marcas mais valiosas globalmente, também é referência no comércio eletrônico. O Magazine Luiza, oferece uma alternativa atraente para vendedores que buscam diversificar seus canais de venda. A Shopee, de origem chinesa, vem se destacando pelo seu crescimento acelerado, impulsionado por um catálogo diversificado e preços acessíveis ao consumidor, sendo que, apesar de ter sido lançada no Brasil apenas em 2015, já se posiciona entre os maiores marketplaces do país. Em quinto lugar, está a tradicional Casas Bahia, com mais de 60 anos de atuação no varejo e que, junto com o Ponto e o Extra, compõe o grupo Via Marketplace (BigDataCorp, 2024).

A relevância de *marketplaces* para pequenas empresas é evidenciada em alguns estudos tais como a pesquisa da *BigDataCorp*, em sua décima edição intitulada 'Perfil do E-Commerce Brasileiro' (2023). Essa pesquisa identificou um crescimento de 17,14% na participação de lojas virtuais que atuam em *marketplaces* em comparação a 2022, com destaque para pequenas empresas brasileiras. O estudo revela que esse aumento reflete a resiliência e adaptação do setor em um contexto pós-pandemia. O estudo também revelou que 76,12% das lojas virtuais atuantes nas plataformas, são negócios familiares, e que 88,01% dessas empresas possuem menos de 10 funcionários. A maioria (50,61%) é composta por empresas individuais, nas quais apenas o próprio empreendedor trabalha (BigDataCorp, 2024).

No estudo de BigDataCorp Brasil (2024), com pequenas empresas em 2023, revelou um crescimento de 22% a mais em comparação ao ano de 2022. Entre os segmentos que mais se destacaram, Moda liderou com um faturamento de R\$ 1,2 bilhão, seguido por Saúde & Beleza (R\$ 291 milhões) e Acessórios (R\$ 231,5

milhões). Sendo que 35% dos pedidos foram originados a partir das redes sociais, principalmente o Instagram. Em relação ao desempenho por Estado, São Paulo ocupou a primeira posição com R\$ 145 milhões, seguido por Minas Gerais (R\$ 32,5 milhões), Rio de Janeiro (R\$ 25,5 milhões), Santa Catarina (R\$ 21,5 milhões) e Ceará (R\$ 19 milhões).

De acordo com estudo realizado pela Amazon Brasil, 99% dos vendedores parceiros ativos em sua plataforma são microempresas. Ao todo, são quase 10 milhões de produtos listados no site, com 60 mil vendedores parceiros espalhados em todo o país. A maior parte dos lojistas abriu suas lojas entre 2020 e 2022 (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, 2021).

As microempresas são um grande impulsionador do desempenho econômico. No Brasil, elas correspondem coletivamente a mais de 99% do total de empresas, 70% dos empregos e 30% do Produto Interno Bruto (PIB). São também uma importante fonte de inovação e disrupção na economia, utilizando antigas e novas tecnologias transformadoras para preencher lacunas no mercado atual e trazer novos produtos e serviços (Time Amazon, 2023).

A Shopee, um *marketplace* que atua no Brasil desde final de 2019, identificou os principais desafios dos vendedores brasileiros principalmente os voltados aos pequenos negócios e muitas vezes sem nenhuma experiência em comércio eletrônico. Portanto, criou um programa de integração onde todos que entram na plataforma devem obrigatoriamente realizar, e a partir de então, são sugeridos conforme sua estrutura de negócios, cursos específicos de diversos temas, mas todos voltados à capacitação e com o objetivo de crescimento destas empresas (V4Company, 2024).

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2024), reforçou a importância dos *marketplaces* como porta de entrada para a digitalização e crescimento das microempresas locais (SP Agora, 2024). Este estudo foi efetuado junto à Shopee e demonstrando o perfil de seus vendedores conforme a Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Perfil do Vendedor na Shopee

Percentual	Perfil vendedor
+ 50%	Feminino
+ 40%	Masculino
+ 70%	Idade: entre 25 e 45 anos
+ 19%	Idade: a partir de 46 anos
+ 40%	Possuem curso Superior
+ 40%	Vendem apenas neste <i>marketplace</i>
+ 60%	Vendem on-line há menos de três anos
+41%	Já realizaram capacitação na Plataforma

Fonte: Elaborado pela autora com base em Shopito (2023).

Ainda, estudo realizado pelo E-Commerce Brasil (2024) evidencia o alcance do comércio eletrônico no Brasil, além da expectativa de crescimento e movimentação bem como informou que 60% de todas as vendas totais neste *marketplace* são realizadas por vendedores independentes, a maioria pequenos e médios negócios.

Consoante ao crescimento da atuação de pequenas empresas em *marketplaces*, um estudo do Sebrae (2024a) apresenta um mapeamento destas plataformas em atuação no Brasil com o objetivo de auxiliar os pequenos empreendedores sobre as principais regras vigentes, segmentos atuação, público-alvo, valores e taxas e descrições detalhadas destas plataformas.

A Amazon, além da diversidade de treinamentos que a maioria dos *marketplaces* oportuniza aos seus vendedores sobre o uso de tecnologias para potencializar vendas, oferece acesso ao programa global de logística *Fulfillment By Amazon – FBA*, no qual a varejista centraliza em seus próprios centros de distribuição o armazenamento, empacotamento e envio ao consumidor final dos produtos. Promove também anualmente um encontro entre seus vendedores por meio do evento chamado Amazon Conecta, que tem por finalidade oferecer *networking*, *workshops*, consulta com especialistas e líderes renomados com o objetivo de compartilharem experiências sobre como começar ou melhorar a performance do seu negócio sendo parceiros de vendas. Na edição de 2024, este *marketplace* ofereceu aos seus participantes, por meio da realidade virtual, uma experiência imersiva dentro de um de seus Centros de Distribuição (Amazon, 2024a).

Ainda como forma de alavancar a participação das microempresas, esta plataforma firmou um acordo com a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - Secex/MDIC, para incentivar a

exportação das microempresas brasileiras, apostando na internacionalização como forma de crescimento e geração de empregos para as microempresas e fortalecimento da economia de nosso país (Amazon, 2024a).

Uma outra parceria entre a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em 2022, permitiu a realização de um estudo sobre a prontidão digital das microempresas brasileiras que representam 90% dos empreendimentos e respondem por 30% do PIB e por mais de 50% dos postos de trabalho existentes no país e desde a pandemia, têm intensificado a sua migração do comércio físico para o digital (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2022).

De acordo com este estudo, o percentual de empresas que utilizavam ao menos um canal digital passou de 59% em maio de 2020 para 69% em março de 2021. Especialistas atribuem parte desse aumento à pandemia de COVID-19, que forçou muitas pessoas a permanecerem em casa por um longo período.

Apesar desse avanço, os dados relativos ao estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em 2022 indicam que 66% das microempresas brasileiras ainda se encontram nos estágios iniciais de maturidade digital, revelando que as práticas e estratégias de transformação digital ainda se encontram pouco consolidadas entre as microempresas. Isso evidencia a persistência de vários desafios, que incluem desde a falta de infraestrutura adequada até mudanças na cultura organizacional (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2022).

No entanto, a pesquisa *Future of Retail*, realizada pela Euromonitor International (2023) em parceria com o Google, estima que o e-commerce continuará crescendo, com uma expansão estimada em 42% até 2025 (E-Commerce Brasil, 2024).

Com esta crescente digitalização do País, o número de visitas e compras *on-line* tende também a aumentar devido à maior exposição das empresas no ambiente digital. Organizações que marcam presença nas redes sociais ou em websites possuem, naturalmente, um alcance significativamente maior em comparação àquelas que operam apenas fisicamente.

Tendo em vista os aspectos acima mencionados e como forma de prover para este estudo um melhor entendimento sobre a estratégia utilizada pelos *marketplaces* foi realizada uma entrevista com o Gerente de Contas de uma das plataformas

internacionais que atuam no Brasil. Este profissional atua nesta plataforma há 05 anos, sendo responsável pela captação e controle de performance de uma carteira de vendedores desde microempresas até grandes fábricas do segmento do varejo e atuantes com “produtos têxteis”. Sua atividade envolve um atendimento mais próximo dos vendedores que possuem uma determinada performance de vendas, e são divididos por segmentos de produtos. Esta entrevista foi transcrita na íntegra em documento de texto e dividida em tópicos, totalizando 1h52min, vide Apêndice A – Protocolo para Estudo de Caso, seção 2.5.1.

Os parágrafos a seguir, representam os pontos mais relevantes identificados na entrevista acima.

O processo de inserção das empresas nesta plataforma até recentemente era efetuado por *Hunters* (profissionais especializados em captação de clientes) que buscavam nas cidades, lojas físicas para atuarem de forma *on-line* nas plataformas.

Com o crescimento na entrada de novos vendedores, este profissional deixou de ser utilizado e a própria plataforma, por meio de ferramentas específicas, realiza o registro do novo vendedor de forma simplificada. Entretanto alguns requisitos são mandatórios para que este vendedor seja aceito; a plataforma utiliza um sistema próprio de controle integrado chamado *ERP - Enterprise Resource Planning* (Sistema integrado de gestão empresarial).

Este sistema integra o departamento financeiro, o controle educacional e permite também o acesso aos sistemas de cadastro de mercadorias e estoques do vendedor, evitando problemas como atraso nas entregas, ruptura do estoque e assim permitindo uma experiência de compra satisfatória para os consumidores finais.

Entretanto, um conjunto de benefícios é oferecido ao novo vendedor, que se chama Programa de Incubação, onde as empresas são recebidas e apresentadas às principais ferramentas utilizadas pela plataforma, incluindo marketing, decoração da loja, métricas financeiras, entre outras, para que os mesmos possam se beneficiar de todas as oportunidades para manterem suas operações sustentáveis e alavancarem suas vendas.

Atuando como um diferencial, dependendo do volume de pedidos recebido pelos vendedores, como forma de agilizar esta etapa, existe a coleta agendada, onde a logística da própria plataforma efetua a coleta e consolida as mercadorias comercializadas como forma de facilitar e agilizar o envio ao consumidor final.

Ainda como forma de melhorar a atuação dos vendedores, a plataforma oferece uma orientação na identificação dos produtos de suas lojas que melhor performam e os que necessitam realizar alguma estratégia para alavancar suas vendas, incluindo também uma forma de consultoria mercadológica para o vendedor deixar seus produtos mais atrativos nas fotos, ou se for no segmento da moda, quais as novas tendências de mercado.

As ferramentas digitais de controle da plataforma, também reconhecem quando produtos similares do mesmo vendedor estão sendo expostos ou quando mais de um anúncio é criado pelo vendedor; e os excluem, como forma de manter a atratividade da loja, devido ao elevado tráfego. Esta ação é realizada de forma automática e o vendedor é notificado.

Em relação aos desafios enfrentados pelos vendedores, principalmente em relação às microempresas, em geral, todas as plataformas oferecem a possibilidade dos novos vendedores de forma autônoma, realizarem cursos ou navegarem em seções específicas sobre o funcionamento operacional daquele *marketplace*. É fundamental que haja interesse e pró-atividade do novo vendedor para se apropriar dos conteúdos oferecidos.

Cada *marketplace* possui suas peculiaridades; no processo de liberdade e autonomia que é oferecido pela plataforma, alguns vendedores por vezes, replicam o processo de aprendizagem e estratégia de outros concorrentes o que é rapidamente identificado e corrigido por meio de um novo processo de integração.

As evidências apresentadas nas próximas seções descrevem os casos estudados e elucidam sobre aspectos que favorecem ou limitam a atuação de microempresas locais em *marketplaces*.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este estudo analisou a inserção e atuação de 11 microempresas brasileiras em *marketplaces*, todas situadas nas regiões Sul e Sudeste, atuantes no setor de varejo e sem experiência prévia em comércio eletrônico. Destas empresas, 02 permaneceram operando em lojas físicas após sua inserção em um *marketplace*, enquanto 03 encerraram suas operações físicas e migraram exclusivamente para o *marketplace*, o que passou a representar sua principal fonte de renda. Já, 5 dos casos investigados iniciaram suas atividades diretamente no ambiente do *marketplace*. A

Covid-19 foi apontada como o principal motivador para a inserção em um *marketplace*, destacando-se a facilidade de entrada e a menor burocracia do que atividade tradicional.

A maior parte dos entrevistados, gestores principais das microempresas pesquisadas possui curso superior. A experiência dos entrevistados com o varejo também se revelou como um ponto relevante deste estudo. Alguns empreendedores já operavam em lojas físicas próprias, enquanto outros comercializavam seus produtos por meio de vendas diretas ou em consignação em lojas físicas locais.

Também foi verificado que as empresas quase sua totalidade utilizam um nome fantasia para o *marketplace* e uma outra identificação nas páginas das redes sociais, que segundo os entrevistados torna mais fácil a identificação e o contato com seu público consumidor.

Uma vez que a totalidade das empresas nunca havia operado em um *marketplace*, a maior parte dos entrevistados (7) reconheceram o crescimento de seu empreendimento após a inserção na plataforma, em um espaço de tempo que não seria possível se o empreendimento permanecesse somente no físico com atendimento presencial. Todos os entrevistados reconhecem a contribuição das diversas facilidades e ferramentas tecnológicas oferecidas pelos *marketplaces*, além de uma maior exposição de sua loja e diversidade geográfica de consumidores.

Um outro aspecto apontado pelos entrevistados é a facilidade de conectividade com os consumidores oferecida pelos diversos *marketplaces*, uma vez que o vendedor pode oferecer atendimento aos seus clientes de forma remota e em tempo real.

Parte dos entrevistados, apesar de reconhecer a importância dos fatores acima, expressam que as empresas ainda não alcançaram o crescimento almejado, mas atribuem as limitações à falta de investimento e exploração plena das oportunidades oferecidas para a capacitação da gestão de lojas no *marketplace*.

Um outro ponto favorável que foi apontado pela maioria dos entrevistados foiem relação ao crescimento da visibilidade de sua loja e prospecção de novos consumidores por meio de ferramentas específicas oferecidas nestes ambientes e que foram devidamente exploradas pelos mesmos com a finalidade de potencializar suas vendas. O número de visualizações gerados e pedidos de informações pelos consumidores, resultando em um possível relacionamento comercial e efetivação de venda, foi reconhecido como um ótimo resultado em participar do *marketplace*.

A presença em *marketplaces* não implicou em alteração do portfólio de produtos para a maior parte dos casos. Apenas três empresas promoveram alguma alteração significativa ou passaram a oferecer novos produtos além dos já comercializados ao entrarem nas plataformas. Somente uma das empresas que migrou de um tipo de loja física para o *marketplace* oferecendo um novo produto, embora ainda relacionado com seu negócio anterior, mantendo clientes já conquistados.

Uma perspectiva relevante, compartilhada por alguns entrevistados, foi que ao iniciarem suas operações nas plataformas optaram por estarem presentes em mais de um *marketplace* ou oferecer uma gama de produtos maior e diversificada como forma de alavancar seu negócio. Mas esta tomada de decisão demonstrou não ter sido o melhor caminho para estas microempresas, uma vez que por não terem experiência prévia em comércio virtual, não conseguiram manter todas as formas controles e informações de sistemas, exigidas pelas plataformas. O resultado foi retroceder em portfólio e/ou em sua participação em outras plataformas.

Parcerias em negócios foi apontado como um elemento relevante para a maioria dos empreendedores, uma vez que a concorrência entre vendedores no ambiente virtual é muito significativa. A parceria com os fornecedores é especialmente relevante para a sustentabilidade de seus negócios. Independente de atuarem como distribuidores de alguma fábrica, representantes de marca ou produzirem seus próprios produtos e comercializarem nestes mercados virtuais, a parceria com fornecedores de matéria-prima ou insumos, foi apontada como um elemento crucial para o negócio.

Os dados apresentados demonstraram diversos elementos que podem favorecer ou limitar a atuação de microempresas em *marketplaces* na percepção dos empreendedores. A seção 4.3 descreve os principais fatores favorecedores e a seção 4.4 apresenta os fatores limitadores encontrados com a operação por meio de *marketplaces*.

4.3 FATORES FAVORECEDORES PARA A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM *MARKETPLACES*

Os dados analisados indicam os seguintes aspectos considerados na avaliação de benefícios relacionados com a atuação de microempresas em *marketplaces*:

- a) Facilidade de inserção;

- b) Autonomia de atuação;
- c) Acesso a novos consumidores;
- d) Qualidade das operações;
- e) Acesso a ferramentas e estratégias de marketing
- f) Capacitação

Os dados de entrevista indicam como fatores motivadores para inserção nas plataformas a baixa burocracia de entrada na mesma. Logo, a autonomia decorrente de uma atuação dinâmica, e ao mesmo tempo de forma remota, revela-se como benefício para a atuação de uma microempresa em um *marketplace*.

“Hoje eu estou em um determinado lugar e posso acompanhar uma venda; tudo que eu preciso é de internet [...]”. (E-A)

“ [...] este trabalho de conexão facilitada pela internet com o cliente, nos gera visibilidade na plataforma, o que aumenta a posição de nossa loja.” (E-B)

A atuação em um *marketplace* torna os produtos oferecidos disponíveis 24h por dia e sete dias da semana para um grande número de potenciais compradores, com o potencial de ampliação da base de clientes que passam a estar localizados em diferentes regiões geográficas.

“ Hoje nós estamos em Recife, Sergipe, na Bahia, em MG, em vários lugares que antes eu não conseguia chegar [...].” (E-A)

A qualidade das operações é assegurada pois o vendedor pode atender o cliente desde o início do pedido e acompanhá-lo até a efetivação da entrega, fornecendo uma segurança maior ao cliente por ter escolhido determinada loja.

“ [...] escolhemos o on-line devido a estrutura oferecida, segurança nos dados, praticidade, volume de demanda, e como forma buscar novos clientes, com um bom atendimento.” (E-I).

Em caso de qualquer atraso identificado, o cliente tem a possibilidade de contatar diretamente o vendedor ou a própria plataforma, dentro de uma estrutura de atendimento direcionada ao cliente final. Esta forma de ação, permite que o vendedor possa se dedicar inteiramente ao processo de venda e visibilidade de sua loja dentro da plataforma.

“ Com esta interatividade com a plataforma do início da venda ao final, a gente se preocupa mesmo é com o atendimento ao cliente, para gerar boas avaliações.” (E-E)

“ [...] devido à redução de custos que é importante para nós e com a segurança da informação e pagamento; esta parte é com a plataforma [...].” (E-H)

As listas de transmissão disponibilizadas pela plataforma é uma outra ferramenta mercadológica importante apontada pelos entrevistados como uma forma mais dinâmica e abrangente de comunicação sendo utilizada como forma de prospecção e também de controle para o vendedor que pode utilizá-la para lembrar o cliente de alguma mercadoria que foi selecionada pelo mesmo, e cuja compra não foi finalizada.

“ Hoje nós utilizamos as listas de transmissão que possuem uma abrangência muito maior e que podem nos ajudar até a fazer determinados clientes retornarem para nossa loja; isso não existe nesta abrangência na loja física.”. (E-G)

“A plataforma oferece também o controle do carrinho abandonado, não se sabe a razão, mas o cliente escolhe o produto e deixa para trás, não concretiza a venda, se temos este controle, se estamos atentos, temos alguma possibilidade de reverter esta venda através da transmissão pelo chat [...].” (E-I)

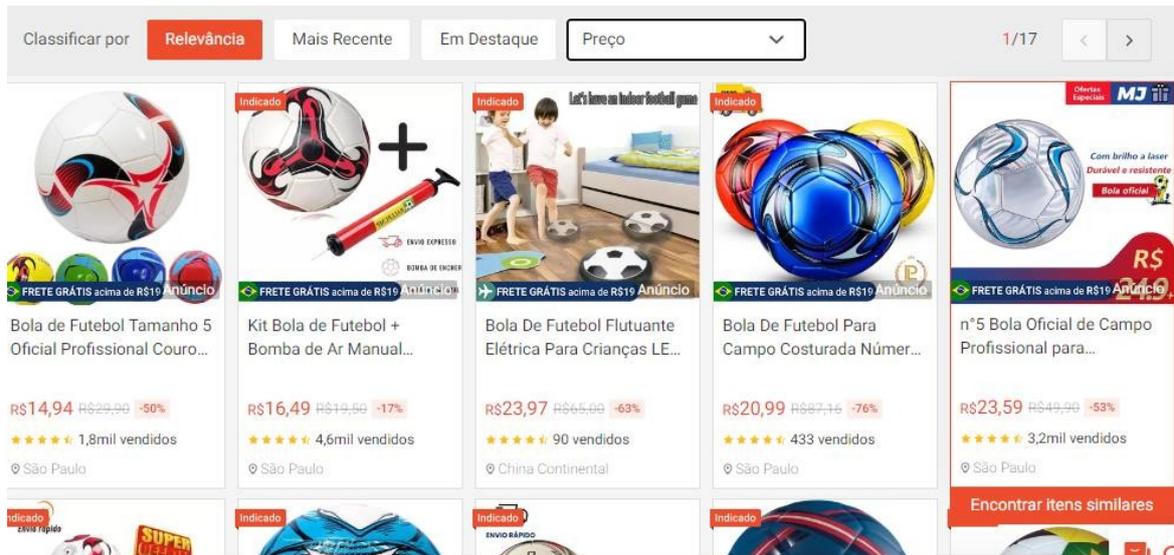
Uma outra forma de buscar rentabilidade apontada pelos entrevistados, são os anúncios pagos oferecidos pelas diversas plataformas que por meio de um investimento financeiro próprio por parte do vendedor, pode ser uma ferramenta atrativa para alavancar suas vendas.

“[...] sabe aquele Shopee Ads? No início não ajudou muito, mas à medida em que fomos conhecendo melhor, melhorou a nossa demanda na loja.” (E-C)

Algo apontado também como um benefício pelos entrevistados é o fato de que informações detalhadas sobre os produtos como preço, especificações, disponibilidade, quantidade e, em alguns *marketplaces*, oferecem até mesmo um alerta em caso de poucas unidades do produto. Todas essas informações, encontram-se presentes em um só lugar e são constantemente atualizadas pelas partes responsáveis, como forma de auxiliar vendedores e compradores, vide Figura 4 a seguir:

“Mas o bom da plataforma é que além de sua loja ser vista por clientes de todo o Brasil, pela tecnologia utilizada, a vitrine traz todas as informações importantes e atuais sobre nosso produto e em caso de poucos volumes, existe um alerta para chamar a atenção do cliente [...]” (E-G)

Figura 4 - Vitrine de vendedores da Shopee



Fonte: Shopee (2024).

Mencionado como um benefício para os vendedores são algumas estratégias mercadológicas muito utilizadas pelas plataformas no que se refere às datas comemorativas. Todas as formas de campanhas promovidas pelas plataformas como *Black Friday*, *Dia do Consumidor*, *Prime Day*, entre outras, auxiliam a conquistar novos clientes e devido às várias promoções apresentadas nestas datas, os vendedores reconhecem como um benefício que alavanca suas vendas nestes períodos.

“Quem trabalha em plataforma sabe que algumas fazem das datas comemorativas um fator de aumento para as vendas das lojas, assim quanto mais divulgarmos aos nossos clientes estas datas, melhor para termos a possibilidade de fechar mais vendas.” (E-G)

A apresentação dos dados revelou que o processo de capacitação é outro ponto positivo e crucial mencionado pelas microempresas entrevistadas. Algumas plataformas como a Amazon, por exemplo, oferecem inclusive o “Amazon Mentor” uma forma de mentoria realizada por vendedores experientes junto à novos vendedores que beneficia ambas as partes; o parceiro recebe conteúdos exclusivos, certificação e até mesmo uma forma de bonificação quanto o novo vendedor iniciar suas vendas; estimulando assim, todos os envolvidos.

Um outro elemento favorecedor para o crescimento dos vendedores se refere a eventos que são realizados pelos *marketplaces*. Nestes encontros são oferecidos seminários, *workshops* com empresários do setor, além de outras atividades objetivando uma informação e capacitação para os vendedores parceiros das plataformas.

“ [...] já participamos de alguns eventos oferecidos pela plataforma como o encontro de vendedores do ano passado, foi bem interessante. ” (E-A)

O Centro de Educação da Shopee oferece conteúdos diversos e por categoria; todos voltados à capacitar melhor o vendedor que atua na plataforma, com aulas de curta duração e conteúdos gratuitos. Em geral, os cursos disponibilizados pelas várias plataformas, oferecem uma variedade de tópicos, incluindo anúncios, central de marketing, desempenho da loja, finanças, logística e operações, políticas e regras do vendedor, recursos para a loja, entre outros, conforme é mencionado na Figura 5.

“A plataforma oferece vários cursos para várias necessidades dos vendedores, isso eu achei bem interessante, você pode procurar os treinamentos que você precisa e fazer de forma remota.” (E-K)

Figura 5 - Página da Amazon voltada à integração para novos vendedores

The image shows a screenshot of the Amazon.com.br website's 'Começando a vender' (Getting started to sell) page. At the top, there's a navigation bar with the Amazon logo and several menu items: 'Como funciona', 'Quanto custa?', 'Cresça seu negócio', 'Ajuda?', and 'Blog'. A prominent orange button labeled 'Comece a vender' is on the right. Below the navigation, the page is divided into a sidebar and a main content area. The sidebar on the left is titled 'Webinars ao vivo' and lists several categories: 'Começando a vender', 'Ferramentas de sucesso', 'Programas Logísticos', and 'Venda internacionalmente com a Amazon'. Below this, there's a link for 'Gravações de webinars'. The main content area features a dark blue card for a 'Treinamento mensal' (Monthly training) titled 'Comece a vender na Amazon!'. The card specifies the date and time: 'Primeira quarta-feira do mês às 11 horas (BRT)'. The text on the card reads: 'Nesse treinamento online e gratuito você irá aprender a dar os primeiros passos para vender na plataforma. Inscreva-se e aproveite para tirar dúvidas ao vivo com nossos especialistas.' At the bottom of the card, there is a 'Participe' button with an external link icon.

Fonte: Amazon (2024b).

Figura 6 – Página da Shopee ofertando treinamentos para vendedores cadastrados

Treinamentos

Próximos Webinars

Shopee Treinamentos
Assista Agora
Olá! Seja muito bem-vindo à área de treinamentos da Shopee!
Olá! Seja muito bem-vindo à área de treinamentos da Shopee!
Inscriva-se!
Abrir

Shopee Ads
17-07-2024
Bate-papo Shopee Ads com Dane Ads
Como impulsionar anúncios na Shopee
Registrar

Shopee Live!
31-07-2024
Shopee Live: Impulsione suas vendas e fortaleça sua marca!
Aprenda a fazer Lives na Shopee
Registrar

Ver histórico, conteúdo salvo, e mais!
Ok

Como você se sente sobre este site? X
😊 😐 😞

Fonte: Shopee (2024).

Conforme a Figura 6 acima, toda a plataforma possui uma estrutura própria de organização e aprendizado que se encontra disponível para seus vendedores cadastrados; algumas oferecem recursos educacionais desenvolvidos para ajudar novos empreendedores a ter sucesso como vendedor(a) parceiro, mas os conteúdos mais relevantes não são oferecidos de forma gratuita.

A carência destes conhecimentos muitas vezes leva o empreendedor a buscar esta capacitação fora do universo da plataforma, em cursos gratuitos no Sebrae, conforme a Figura 7 abaixo, ou em outros órgãos educadores, com o objetivo de obter em um curto espaço de tempo as habilidades e competências para sua manutenção como vendedor na plataforma.

Figura 7 – Curso do Sebrae para atuação de Microempresas em *marketplaces*

SEBRAE

Ativar minha localização

Empreendedores ▾ Estudantes e Professores ▾ Gestores Públicos ▾ Sebrae nos estados ▾ Atendimento Notícias

Entrar

Como fazer sua loja virtual em marketplaces vender mais

FORMATO: Online | DURAÇÃO: 2 horas

PRAZO PARA CONCLUSÃO: 15 dias

A QUEM SE DESTINA: Microempreendedor individual, Microempresa, Empresa de pequeno porte, Artesão, Candidato a empresário, Produtor rural

GRATUITO

Objetivo

Curso online gratuito do Sebrae em Parceria com a Magazine Luiza. O curso "Como fazer sua loja virtual em marketplaces vender mais" ensinará o que é necessário para aumentar as vendas em marketplaces. O participante entenderá os passos essenciais para aprimorar o atendimento ao cliente, aumentar as vendas e melhorar seus resultados.

Posso ajudar?

Explorar

Fonte: Sebrae, Cursos on-line (2024b).

A seção que segue discute as limitações identificadas para a atuação de microempresas em *marketplaces*.

4.4 FATORES LIMITADORES PARA A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM MARKETPLACES

Todos os gestores entrevistados enfrentaram alguma dificuldade em suas operações relacionadas a sua atuação no *marketplace*, destacando-se os seguintes aspectos:

- a) Competência técnica;
- b) Estratégia competitiva;
- c) Iniciativas de marketing;
- d) Monetização.

A atuação em um *marketplace* exige conhecimento específico por parte dos vendedores. Os resultados obtidos demonstram que, por mais simples que seja a entrada do vendedor na plataforma, esta possui suas próprias regras e cabe ao vendedor possuir ou buscar o conhecimento técnico necessário.

“ [...] eu estudava o e-commerce no Sebrae, isto também me ajudou, eu aprendi sobre Google analytics, anuncio, condicionamento e em paralelo eu fiz outros.” (E-A)

“ [...] a entrada foi bem simples, nada burocrático, mas na pressa de operar você não dispõe de muito tempo para se preparar melhor, e esta foi nossa falha.”(E-F)

O universo das plataformas é bem mais amplo do que se imagina; apesar das formas de controle básicas serem similares entre elas, é consenso entre os vendedores, que ao adentrar na plataforma o vendedor terá que apresentar dados mais específicos relativos à controle de estoque, identificação da loja e produtos, numeração, catalogação de produtos, controle de vendas geradas, coleta e transporte, entre outros.

Para muitos gestores que não possuem alguma formação específica ou experiência prévia neste segmento, ou até mesmo atuam de forma elementar com sua loja, este processo de inserção em uma plataforma que não fornecerá tempo para este aprendizado até o vendedor estar apto a iniciar suas operações, muitas vezes pode ser um obstáculo à permanência do vendedor na plataforma.

“ [...] aprender a mexer nos relatório de controle, imaginava uma coisa mas na prática de início mas é algo difícil, pois a plataforma nos cobra isso de imediato.” (E-B)

“As regras são detalhadas, talvez para quem tenha uma formação administrativa seja mais *fácil atuar*.” (E-G)

“ Este formato de interação somente digital era novo para nós, pois até então só havia trabalhado com a loja física. Me faltavam conhecimentos para isso.” (E-D)

“Não entendia mais profundamente de controle de estoques, cadastro de produtos, catalogação, marketing para poder utilizar as ferramentas que *eram oferecidas [...]*.” (E-G)

“O nosso controle era todo artesanal, no papel e caneta, caderninho, quando muito uma planilha no Excel. E na plataforma você *trabalha com ERP, um sistema que só havia ouvido falar antes*.” (E-J)

“ [...] a nossa pegada era artesanal, não éramos uma fabrica, padronização, controle de qualidade, mas aos poucos fomos aprendendo [...].” (E-B)

Geralmente as plataformas oferecem várias oportunidades de capacitação aos seus vendedores como forma de prover informações mais direcionadas para incrementar o seu desempenho, conforme já mencionado nos Benefícios do *Marketplace*. Entretanto uma boa parte destes cursos e treinamentos de caráter mais específico são oferecidos na modalidade paga com valores muito diversos e voltados para qualquer vendedor, como ilustra a Figura 18 a seguir.

“No momento que você entra na plataforma ela começa a te cobrar por desempenho, é claro que oferece estrutura para você aprender a vender no meio digital, mas nem todos os cursos básicos são gratuitos [...].” (E-E)

“Existem vários cursos na plataforma, fiz muito pouco, porque temos que dar conta da parte do atendimento que não pode parar. Se dá algum problema, pesquisa no conteúdo para ver se traz alguma ajuda.” (E-J)

Figura 8 – Oferta de curso pago pela Mercado Livre

Parceiros Certificados

Documentação | Crie sua conta | Entre

Início > Conecta MELI

mercado livre

Um curso de 4 semanas para vendedores que buscam profissionalizar seu negócio no Mercado Livre

Preço (pagamento único) R\$299

Para se inscrever neste programa, complete o seu cadastro!

Inscreva-se agora

Fonte: Mercado Livre (2024).

A realização de um planejamento prévio por parte do vendedor para atuar em *marketplaces*, buscar conhecer o funcionamento da plataforma pode ser um diferencial competitivo, uma vez que os resultados obtidos mostraram que geralmente as microempresas pouco conhecem sobre o funcionamento da plataforma.

E este desconhecimento pode prejudicar a *performance* do vendedor ao realizar a escolha incorreta seja na forma de apresentação dos produtos ou na seleção dos mesmos.

Este foi um erro apontado por entrevistados, que inicialmente, decidiram oferecer uma gama maior de produtos do que costumavam comercializar em suas lojas físicas, com a finalidade de trazer para sua loja um número maior de clientes. Contudo, ao optarem por esta estratégia mercadológica, não conseguiram manter esta oferta devido a pressão recebida da plataforma em relação ao controle de vendadestes produtos, e falta de conhecimento para segmentar seus principais clientes.

“O meu erro foi tentar oferecer uma variedade de produtos logo no início, não me dei conta disso, mesmo com funcionários muito dedicados.” (E-H)

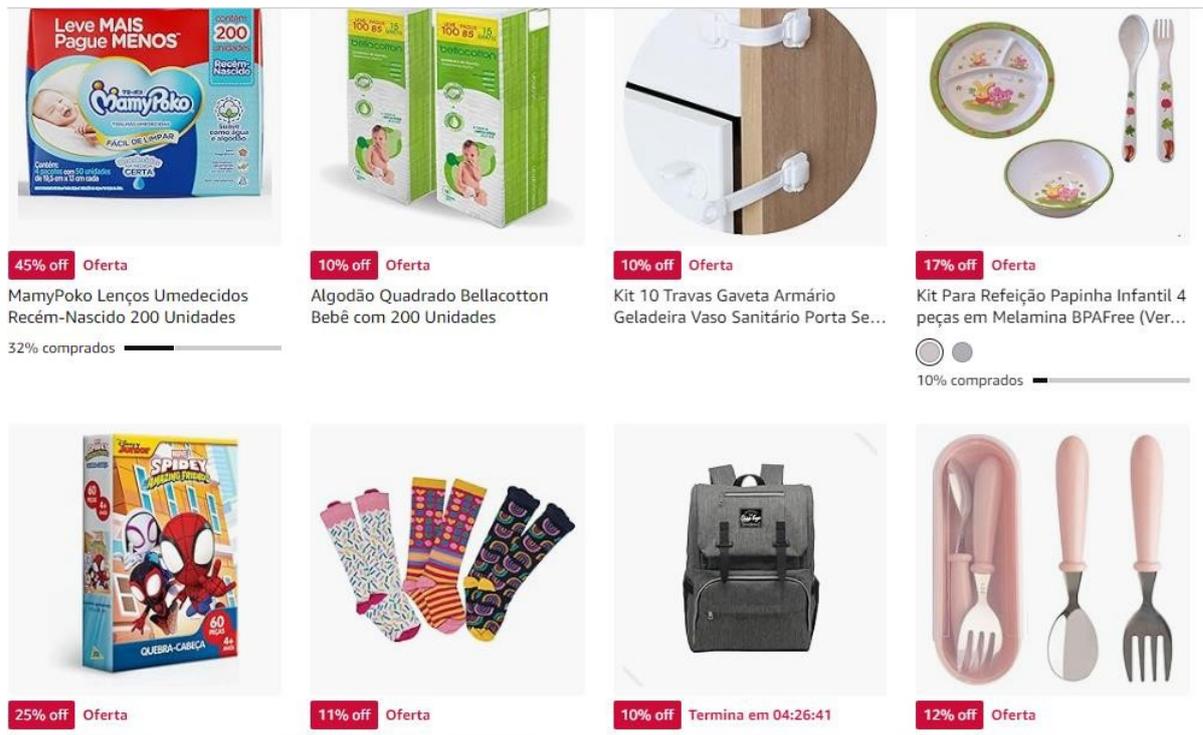
“Achei que as fotos evidenciavam bem os produtos, mas quando comecei a receber perguntas do produto no chat, percebi que eu deveria melhorar na qualidade e ângulos das fotos, quanto na descrição dos produtos.” (E-D)

Marketplaces estabelecem estratégias de marketing coletivas tais como as promoções em datas comemorativas. Podemos mencionar campanhas como 7.7,

Prime day, *Black friday*, entre outras campanhas, promovendo uma forte publicidade e benefícios para os clientes.

A Figura 9 abaixo, exemplifica a forma de promoção para o *Prime day*, da plataforma Amazon.

Figura 9 - Amazon, vitrine produtos *Prime day*



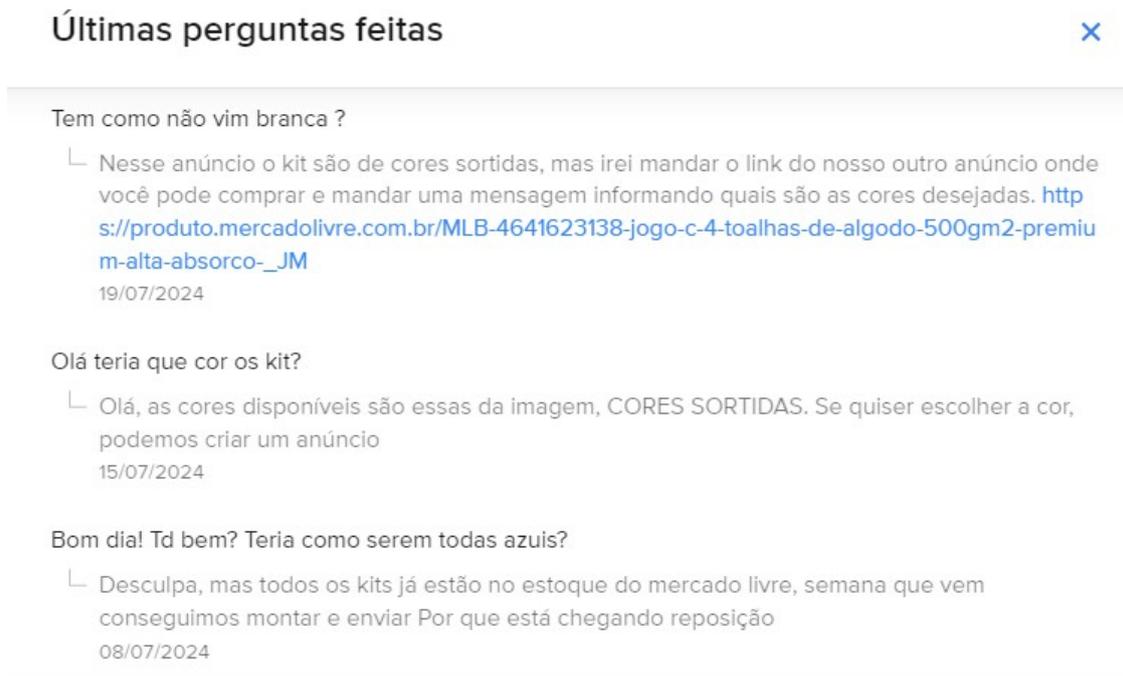
Fonte: Amazon (2024b).

Diferentemente de uma vitrine comum, as páginas dedicadas a produtos com algum tipo de promoção diferenciada e fomentada pela plataforma evidenciam o percentual de venda daquele tipo de oferta, como uma forma da plataforma identificar os produtos mais competitivos para os clientes. Ao selecionar o produto, a página informa ao cliente, além das características do mesmo, as opções de compra, envio, prazo de entrega, além do valor promocional e adicional de frete ou não.

Essa ação referente a datas comemorativas é de grande importância aos vendedores que terão uma oportunidade amplamente divulgada pela plataforma para alcançar novos clientes e fomentar uma quantidade maior de vendas. Mas para tanto, estas ações precisam ser ágeis, claras e manter uma interação com os mesmos, que não somente podem questionar apenas por uma validade de determinado produto, como até mesmo solicitar outros produtos que o vendedor pode ter fora do catálogo

anunciado na plataforma. Para este atendimento diferenciado, ele tem a possibilidade de realizar esta venda gerando um *link* de acesso para este novo produto ser adquirido pelo cliente, conforme demonstra a Figura 10 a seguir:

Figura 10 – Página do Mercado Livre para o produto Jogo Toalhas De Banho, onde o cliente solicita uma cor não anunciada e o vendedor lhe envia o Link específico para esta compra.



Fonte: Mercado Livre (2024).

Ainda em relação às datas comemorativas, existem plataformas que oferecem *Lives*, uma forma de transmissão ao vivo por meio da internet, onde vendedores como forma de alavancar suas vendas, podem demonstrar seus produtos, comunicarem-se por meio da página com seus clientes, tirando dúvidas ou apresentando novidades em produtos recém-chegados na loja. Mas para tanto, a apresentação dos resultados evidenciou que os vendedores necessitam efetuar um planejamento prévio com a seleção dos produtos que irão apresentar, preparação do lugar físico onde será realizada a transmissão para ficar visível e nítida para quem estará do outro lado da tela.

Podem também ofertar cupons de descontos em tempo real para seus clientes, terem uma comunicação oral satisfatória que seja compreendida e até mesmo demonstrarem a utilização de alguns produtos, como uma máquina doméstica panificadora ou até mesmo o modelo de um vestido.

“ Como antes eu era comprador, vi que algumas lives são muito artesanais de certos vendedores, então estudei o assunto, e tentamos sempre melhorar neste aspecto para o cliente ter uma boa percepção de nossa loja e produtos.” (E-H).

Em um *marketplace*, produtos idênticos ou similares com a mesma faixa de preço e de empresas concorrentes são apresentados lado a lado, de acordo com a Figura 11 abaixo, buscando a atenção do cliente. Na percepção dos vendedores, existe um forte apelo ao preço baixo para enfrentar esta concorrência, o que muitas vezes, resulta na saída prematura de alguns vendedores, por não conseguirem manter seu negócio sustentável. Identificou-se que a colaboração entre vendedores existe, mas de uma forma limitada e principalmente entre os menores, por compartilharem, por vezes, os mesmos desafios.

“Olha, não é fácil, tem o meu produto e mais uns seis iguais, tudo junto e com os mesmos preços; cara, não é fácil você fazer venda na plataforma. E ela te cobra desempenho o tempo todo [...].” (E-K)

“Lá a concorrência é forte, muitas vezes não existe colaboração dos vendedores.” (E-F)

Figura 11 – Página da Magalu demonstrando a similaridade de preços para o produto TV 43” full HD

Produto	Modelo	Nota	Preço Original	Preço Atual	Desconto	Parcelamento
Smart TV 43" Full HD D-LED	AOC 43S5135/786	4.6 (925)	R\$ 1.999,00	R\$ 1.487,07	7% de desconto	ou R\$ 1.599,00 em 21x de R\$ 76,14 sem juros no Cartão Luiza
Smart TV 43" Full HD LED	TCL 43S5400A Android	4.7 (4289)	R\$ 1.999,00	R\$ 1.597,90	5% de desconto	ou R\$ 1.682,00 em 21x de R\$ 80,10 sem juros no Cartão Luiza
Smart TV 43" Full HD D-LED	AIWA IPS Wi-Fi	4.7 (319)	R\$ 2.299,00	R\$ 1.471,08	8% de desconto	ou R\$ 1.599,00 em 21x de R\$ 76,14 sem juros no Cartão Luiza

Fonte: Magazine Luiza (2024).

“ Não imaginei o tamanho da concorrência e como ela poderia afetar o nosso trabalho [...].” (E-B)

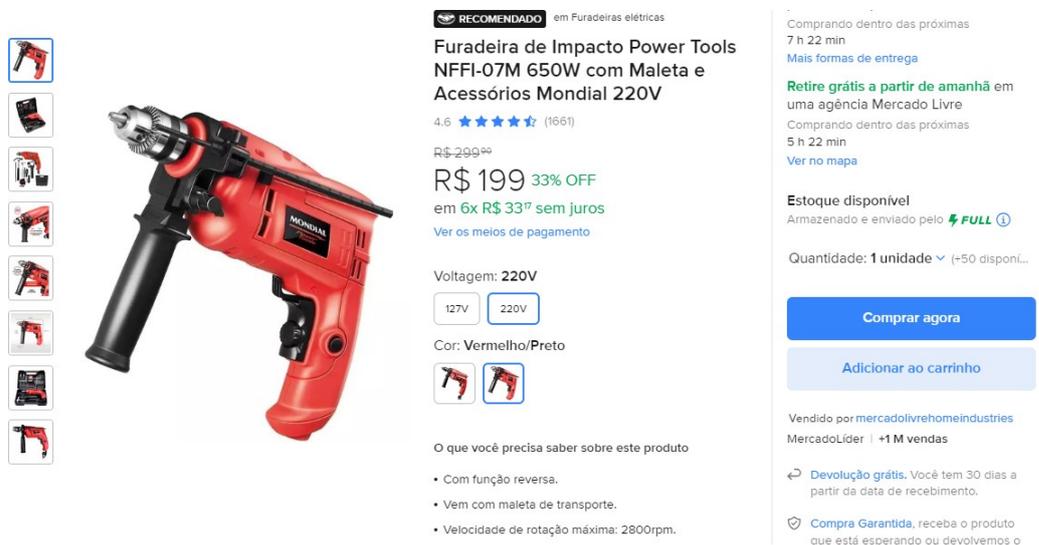
“ [...] não temos como baixar nossos preços, no início, com pouca experiência achei que ser agressivo poderia reverter a demanda, mas acabou prejudicando a loja.” (E-F)

“ A nossa atuação tem como base o preço, mas não podemos trabalhar só em cima dele. O cliente paga um pouco mais se você mostrar a ele que vale a pena [...]” (E-K)

Diferente do que ocorre em uma loja física, a apresentação do produto em uma plataforma necessita de uma atenção especial por parte dos vendedores. Não se trata apenas de inserir algumas fotos do produto na página da plataforma, mas as imagens devem possuir ótima qualidade, muitas vezes acompanhada de um vídeo demonstrando a forma de utilização do produto em todas as suas apresentações. Além disso a forma descritiva do mesmo ser realizada de maneira clara e bem detalhada, informando textura, tamanhos, padrões de cores, dimensões, peso, voltagem, entre outras informações. A figura 12 ilustra este aspecto.

“ O cliente muitas vezes não consegue visualizar nas fotos como ficará seu desejo, tentamos obter o máximo de informações sempre, mas a própria capacidade do computador ou fone do cliente, as vezes não passa uma qualidade fiel das imagens. Este é um problema que enfrentamos.” (E-D)

Figura 12 - Página do Mercado Livre demonstrando as informações para o produto Furadeira



RECOMENDADO em Furadeiras elétricas

Furadeira de Impacto Power Tools NFFI-07M 650W com Maleta e Acessórios Mondial 220V

4.6 ★★★★★ (1661)

R\$ 299⁹⁹

R\$ 199 33% OFF

em 6x R\$ 33⁷⁷ sem juros

Ver os meios de pagamento

Voltagem: 220V

127V 220V

Cor: Vermelho/Preto

O que você precisa saber sobre este produto

- Com função reversa.
- Vem com maleta de transporte.
- Velocidade de rotação máxima: 2800rpm.

Comprando dentro das próximas 7 h 22 min

Mais formas de entrega

Retire grátis a partir de amanhã em uma agência Mercado Livre

Comprando dentro das próximas 5 h 22 min

Ver no mapa

Estoque disponível

Armazenado e enviado pelo **FULL**

Quantidade: 1 unidade (+50 disponi...

Comprar agora

Adicionar ao carrinho

Vendido por mercadolibrehomeindustries
MercadoLíder | +1 M vendas

↩ **Devolução grátis.** Você tem 30 dias a partir da data de recebimento.

🛡 **Compra Garantida,** receba o produto que está esperando ou devolvemos o

Fonte: Mercado Livre (2024).

Sendo um produto de fábrica, um descritivo técnico e garantia do produto também deverão ser informados na página pelo vendedor, conforme complemento abaixo:

Figura 13 - Características e informações técnicas do produto Furadeira

Características do produto

- É sem fio: Não
- Velocidade máxima de rotação: 3100 rpm
- Com função percutor: Sim
- Com função parafusadeira: Sim
- Tamanho do mandril: 10 mm

Descrição

A tecnologia da Bosch molda muitas áreas da sua vida. A garantia de sucesso da empresa baseia-se na sustentabilidade, o que garante o crescimento a longo prazo e, ao mesmo tempo, a proteção ambiental. As furadeiras da Bosch são multi-talentedas para as aplicações mais versáteis e foram projetadas para atender A Furadeira de Impacto Bosch GSB 450 RE, com potência de 450 W, é a melhor escolha para quem busca a confiança da marca Bosch por um preço arrasador. Mais confortável, com apenas 1,2 Kg, perfura alvenaria, madeira e metal, com e sem impacto, graças ao botão comutador. Realize, também, parafusamentos através da função de reversão e faça trabalhos contínuos com o auxílio do botão trava.

Fonte: Mercado Livre (2024).

Entre os diversos elementos que afetam a atuação dos vendedores, um fator importante e que pode levar a um desgaste precoce da operação, é em relação a forma de pagamento aos vendedores que cada plataforma utiliza. Essa transferência não é imediata e exige um gerenciamento financeiro próprio pelo vendedor, que deve assegurar capital de giro até o momento da plataforma efetivar o pagamento respectivo às vendas realizadas em determinado período.

“ [...] o pagamento da plataforma para o vendedor não é na hora, até nos acostumarmos com este detalhe tivemos muita dor de cabeça [...].” (E-I)

Ainda no âmbito da gestão financeira, os resultados identificaram outro ponto relevante que pode gerar uma significativa redução de custos: a forma de ingresso do vendedor na plataforma. Algumas plataformas aceitam vendedores como Pessoa Física (PF), enquanto outras exigem Pessoa Jurídica (PJ). No entanto, a entrada como PJ pode oferecer benefícios, como a possibilidade de frete gratuito, caso a loja tenha uma demanda atraente para o *marketplace*. Esse fator contribui de forma relevante para a redução dos custos com transportadoras, já que o vendedor pode utilizar o serviço de transporte da própria plataforma, eliminando a necessidade de

gerenciar individualmente esse processo. A alteração é possível, mas demanda um prazo de tempo indeterminado por parte da plataforma.

“ [...] o que aprendemos é que se você entra como PJ e já possui um determinado volume, a plataforma beneficia você em relação às transportadoras, oferecendo aquele patamar para frete grátis. [...]” (E-D)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos resultados da pesquisa na seção 4, passa-se aqui a uma discussão sobre as contribuições deste estudo ao problema de pesquisa proposto sobre como *marketplaces* favorecem ou limitam a atuação de microempresas locais, bem como a um diálogo entre as revelações do campoempírico desta pesquisa e os fundamentos encontrados no campo teórico.

Organizou-se esta análise em conformidade aos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa. Assim, discute-se os achados na seguinte sequência de tópicos:

- a) A inserção de microempresas locais em *marketplaces*;
- b) Fatores favoráveis a atuação de microempresas locais em *marketplaces*;
- c) Fatores limitadores relacionados a atuação de microempresas locais em *marketplaces*.

5.1 A INSERÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM MARKETPLACES

A transformação digital oportunizou que as microempresas pudessem se inserir no mercado por meio de plataformas de *marketplace*, conhecidas como shopping virtuais ou mercados eletrônicos, somente utilizando uma conexão de internet. A relevância destes intermediários entre compradores e vendedores já foi apontada na literatura (e.g. Gawer, 2014) e também foi identificada neste estudo, cujos dados revelam uma facilidade de entrada e baixa burocracia exigidas às empresas, além da praticidade e abrangência de atuação

Identificou-se que os *marketplaces* no Brasil tem mesmo desenvolvido estratégias para estimular a inserção de microempresas. Por exemplo, foi assinado um acordo de cooperação técnica entre o SEBRAE e o Shopee, com o objetivo de capacitar de forma *on-line* e gratuita, as microempresas a venderem na plataforma e assim, impulsionar o crescimento dos pequenos negócios. Este Acordo envolve ainda, a realização de oficinas e mentorias especializadas, para que os interessados tenham um espaço diferenciado dentro da plataforma, aumentando a visibilidade de seus produtos (ASN Nacional, 2024).

Ciente do crescimento dos pequenos negócios, a Amazon oferece a Academia Amazon Sebrae com a finalidade de oferecer aprendizado de forma *on-line* para as

microempresas que ingressam em sua plataforma, além *Workshops* permitindo uma experiência intensiva por parte do empreendedor e adaptado ao seu nível de experiência. Esta ação visa fortalecer o caráter empreendedor das microempresas (Amazon, 2024).

Outra plataforma, a Shein, que iniciou suas operações no Brasil em 2022, realizou a captação ativa de novos vendedores para ingressarem em sua plataforma. Essa ação era realizada por meio de *Hunters* (profissionais especializados em captação de novos clientes) que efetuavam a captação, treinamento e desenvolvimento de marcas dos vendedores parceiros. Uma das metas desta plataforma era que 85% de suas vendas fossem de produtos nacionais até 2026, deixando para trás a dependência da venda de produtos importados e respectiva tributação (Exame, 2023).

Com foco na exportação, principalmente entre as microempresas brasileiras, a Amazon firmou em 2024, um acordo com a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Secex/MDIC), visando facilitar o acesso das microempresas brasileiras ao mercado internacional. Este acordo prevê treinamentos e conteúdos *on-line* sobre exportação por meio de *marketplace*, suporte técnico, além de encontros presenciais (Amazon, 2024). Mansor *et al.* (2022) também identificaram que microempresas podem se beneficiar de políticas públicas de fomento voltadas ao apoio financeiro e melhorias no ambiente regulatório, seriam um diferencial empresarial.

Essas evidências conduzem ao entendimento que *marketplace* têm sido uma oportunidade de negócios para microempresas. Entretanto, os dados da pesquisa em conformidade aos estudos anteriores, revelam que há fatores que favorecem a atuação de microempresas, enquanto outros oferecem limitações. Na sequência discute-se sobre esses fatores.

5.2 FATORES FAVORECEDORES À ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM MARKETPLACES

Além da facilidade de inserção das microempresas para atuação nas plataformas, já mencionado anteriormente, estudos anteriores mencionam benefícios intrínsecos a estrutura virtual dos *marketplaces*. Uma loja física mesmo que localizada em um shopping dotado da melhor infraestrutura e proatividade de marketing, não

conseguiria levar sua marca de forma tão rápida e expressiva para inúmeros clientes, independente de sua localização geográfica, como ocorre por meio de uma plataforma digital de *marketplace* (Mcintyre; Srinivasan, 2017).

Os achados desta pesquisa indicam que esta facilidade também é reconhecida pelas microempresas investigadas, cujos produtos passaram a ser reconhecidos e comercializados para diferentes cidades brasileiras em um curto espaço de tempo após sua entrada nas plataformas. A conectividade oferecida, também é outro fator favorável que foi reconhecido, uma vez que o atendimento pode ser personalizado e realizado de forma remota, independente da localização do vendedor no momento da compra.

A possibilidade de *marketplaces* serem facilitadores para a troca de conhecimentos e *networking* é um outro aspecto destacado na literatura (e.g. Holland, Gutiérrez-Leefmans, 2018). Em relação a este tema, este estudo também evidenciou que *marketplaces* operam como facilitadores para a troca de conhecimentos e relacionamentos. Por exemplo, a Amazon, oferece o Amazon Conecta, um evento anual de caráter presencial que oferece consultoria, suporte, conteúdos exclusivos e conhecimentos para empreendedores parceiros iniciantes e também para os já atuantes nesta plataforma. Neste evento em 2023, foram apresentados dados referentes ao impacto deste *marketplace* para as microempresas.

A necessidade de adaptação por parte dos gestores em relação ao modelo de negócios proposto pelas plataformas segundo LI *et al.* (2017) é corroborada com os achados deste estudo, pois estas microempresas após iniciarem suas operações no *marketplace*, necessitaram readequar o seu modelo de negócios à medida em que passaram a ter um maior conhecimento acerca das operações de caráter digital das plataformas, e outras necessitaram, inclusive, efetuar um modelo de negócios próprio que evidenciasse o potencial de sua empresa na criação e geração de valor para seus clientes, em virtude da diversidade de fatores envolvidos em sua atuação nas plataformas.

Um outro fator identificado em estudos anteriores é que empresas atuantes em *marketplaces* podem incrementar suas vendas à medida que passam a incorporar os serviços complementares oferecidos pelas plataformas, como proposto por Hänninen e Smedlund (2021). Isso foi reforçado pelos resultados deste estudo, uma vez que os empreendedores entrevistados reconheceram uma otimização do tráfego da loja e vendas após investirem em tipos diferenciados de anúncios, visibilidade e destaque

na página e qualidade nas fotos e seleção dos produtos a serem expostos. Contudo, nem todas estas ferramentas são pagas. Existem ferramentas específicas que encontram-se disponíveis de forma gratuita para os vendedores e que podem ser muito úteis, tais como as listas de transmissão; um recurso importante que favorece uma comunicação mais abrangente por parte do vendedor com seu público-alvo, além de proporcionar também, a identificação de novos clientes, pois este mecanismo emite alertas que são enviados aos clientes em caso de poucas unidades do produto visualizado e deixado aleatoriamente no carrinho de compras.

Segundo os entrevistados, muitas compras já foram retomadas a partir da emissão deste alerta. Os empreendedores reconhecem que estas ferramentas específicas podem ser estratégicas, ao permitirem uma maior compreensão em relação ao comportamento dos consumidores, de forma a conhecer melhor seus hábitos e preferências de consumo, resultando assim, em uma melhor aproximação e interação entre ambos.

Cennamo (2018) já havia mencionado o fato dos consumidores utilizarem as plataformas não somente para o consumo de bens e serviços, mas para adicionarem informações resultantes de comentários, sugestões ou até mesmo críticas, o que vai ao encontro dos achados na pesquisa. Os dados de entrevistas apontam atenção por parte dos empreendedores no atendimento ao cliente, buscando fornecer respostas rápidas e precisas na resolução de dúvidas, e até mesmo enviando novas fotos dos produtos, objetivando assim, o fechamento da compra.

Ações como enviar um brinde, independente qual seja, ou até mesmo um cartão agradecendo a compra, resultam em avaliações positivas por parte dos consumidores e podem auxiliar a melhorar a reputação da loja. Também segundo os gestores, avaliações mesmo de caráter negativo, tornam-se uma relevante fonte de escuta, uma vez que permitem ações corretivas por parte dos vendedores.

O Quadro 8 a seguir, apresenta uma síntese dos fatores favorecedores para atuação de microempresas locais em *marketplaces*, identificando de forma quantitativa a frequência de menções para cada categoria de análise.

Quadro 8 - Fatores favorecedores: evidências da pesquisa

Categoria de análise	Estudos anteriores	Evidências constatadas pela pesquisa	Frequência de menções na análise de conteúdo
<i>Feedback</i>	Consumidores utilizam as plataformas para adicionar informações como comentários sobre sua experiência de compra. Cennamo (2018).	Compreensão das empresas que um atendimento personalizado e atenção às avaliações realizadas pelos clientes podem ser um diferencial para a loja.	35
Autonomia e amplitude de atuação	Estrutura tecnológica oferecida pelos <i>marketplaces</i> . McIntyre; Srinivasan (2017)	Autonomia de atendimento, conectividade e captação de novos clientes em diversas áreas geográficas.	33
Serviços complementares	Incorporação dos serviços complementares como forma de incrementar as vendas. Hänninen e Smedlund (2021).	Percepção de elevação na demanda após aquisição serviços diferenciados ou utilização ferramentas mercadológicas específicas.	32
Adaptação modelos negócios	Adaptação modelo negócio e reconhecimento das vantagens oferecidas. LI <i>et al.</i> (2017).	Necessidade de readequação dos modelos de negócios ou realização de um modelo negócios próprio para atuação em plataformas.	24
Intermediação <i>Marketplaces</i>	<i>Marketplaces</i> como intermediários facilitadores para a troca de conhecimento, networking e vendas. Gutiérrez-Leefmans (2018).	Importância da participação em eventos realizados pelos <i>marketplaces</i> com finalidade de capacitação e <i>networking</i> .	15
Facilidade de inserção	<i>Marketplaces</i> são shopping virtuais dotados alta tecnologia,	Facilidade de entrada e baixa burocracia exigidas às empresas	11

	favorecendo inserção de microempresas. (e.g. Gawer, 2014)		
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 FATORES LIMITADORES À ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM MARKETPLACES

A permanência das microempresas em plataformas de *marketplaces* enfrenta diversos desafios que podem limitar sua capacidade de crescimento e sustentabilidade. Entre os principais obstáculos encontra-se a forte concorrência com grandes empresas, uma vez que qualquer *marketplace* reúne em sua estrutura empresas de diversos tamanhos. A concorrência resulta em uma constante pressão por preços baixos, exigências logísticas rigorosas, dependência excessiva das regras e políticas dessas plataformas, fatores que podem dificultar a construção de uma operação estável e escalável a longo prazo.

Barroso *et al.* (2019) e Saptadi *et al.* (2018) identificam a falta de um modelo de negócios por parte das microempresas para atuação em *marketplaces*, o que também foi evidenciado neste estudo. Nenhum dos entrevistados neste estudo relatou experiência prévia em comércio eletrônico e, tampouco, com a formulação de um modelo de negócios específico para sua entrada no *marketplace*, como forma de melhor viabilizar e sustentar suas operações, o que inicialmente se mostrou como um desafio para as suas operações.

Os resultados deste estudo evidenciaram que a totalidade dos entrevistados sempre atuou no varejo físico de produtos e imaginaram que o comércio digital seria apenas a migração do físico para o *on-line*, resultando, principalmente, em uma atuação mais ágil no tratamento aos clientes. Contudo, vários desafios se apresentaram no início de suas operações nas plataformas, principalmente no que se refere ao domínio em relação aos controles exigidos pelas plataformas, já que o vendedor além de possuir as responsabilidades sobre a atuação de sua loja, necessita também atuar de forma operacional e mercadológica, além de necessitar fornecer informações precisas à plataforma sempre que solicitado, uma vez que sua *performance* é monitorada de forma permanente.

Barroso *et al.* (2019) e Saptadi *et al.* (2018) também apontam carência de recursos humanos qualificados, bem como falta de conhecimento em relação aos benefícios decorrentes dos mercados virtuais. Isso também foi constatado nesta investigação, pois geralmente as lojas virtuais são conduzidas diretamente pelos

empreendedores e algumas vezes somente, contam com mais colaboradores. Os empreendedores necessitam gerenciar a empresa e muitas vezes realizar também o processo operacional de atendimento ao consumidor, uma vez que microempresas geralmente possuem uma estrutura muito enxuta.

A falta de conhecimento acerca do funcionamento dos benefícios disponibilizados pelas plataformas, tais como ferramentas mercadológicas para alavancar a visibilidade da empresa, foi apontado como um fator limitador para o crescimento, devido à escassez de tempo por parte dos gestores para explorarem estas funcionalidades ou pelo custo financeiro inerente a outras opções disponíveis, fato que geralmente foi percebido após a entrada das microempresas nas plataformas.

Levy e Gvili (2018) mencionam que é importante manter um preço competitivo, mas este não deve ser a única forma da empresa gerar valor ao cliente; Barroso *et al.* (2019); e Saptadi *et al.* (2018), também referem o desconhecimento da concorrência existente nos *marketplaces*.

Os achados neste estudo revelam que não existe a falta de conhecimento por parte dos gestores acerca da concorrência existente, mas sim, um forte apelo competitivo em base ao preço. Isto ocorre pelo fato de que vários produtos encontram-se dispostos em uma mesma página, oriundos de várias empresas, independente de seu tamanho ou valor de marca. Entende-se que para uma microempresa competir em base ao preço, esta ação pode significar a perda de seu poder de mercado ou até mesmo a sustentabilidade no negócio. Em relação a este fator, como forma de direcionar os esforços de forma positiva, vários vendedores reconheceram que a agilidade no atendimento, informações precisas dos produtos, postagem rápida por parte da loja, envio de brindes, empatia e auxílio durante o processo de compra podem fazer a diferença na escolha da loja pelo cliente.

O proposto por Mansor *et al.* (2022), referente a pouca experiência das microempresas em comércio eletrônico e interatividade com outros vendedores atuantes nas plataformas, se confirmou neste estudo e foi apontado em parte inicialmente nesta seção, haja visto que a totalidade dos entrevistados não possuía nenhuma experiência com vendas por meio de *marketplaces*. Entretanto, todos sempre atuaram na comercialização de produtos físicos.

No início das operações, o foco dos gestores era no atendimento aos clientes e cumprimento dos regulamentos solicitados pelas plataformas, tornando inviável naquele momento realizar uma interatividade com outros vendedores. Apenas dois dos entrevistados por se conhecerem previamente à entrada nas plataformas, mantiveram um relacionamento comercial posterior.

Um outro fator limitador refere-se à carência de conhecimento técnico por parte de empreendedores sobre como forma de alavancar a presença da marca e consequente competitividade da empresa e criação de valor digital, (Sahut; landoli; Teulon, 2019).

Os resultados deste estudo também sinalizaram a falta de informação e compreensão das estratégias de criação de valor no *marketplace* para uma atuação estratégica e competitiva. As informações estão disponíveis nas plataformas, mas cabe ao gestor se apropriar das mesmas e por meio de seu entendimento aplicar este conhecimento em seu negócio. Por exemplo, este foi um dos elementos identificados por um dos entrevistados que se capacitou previamente, além de adequar o seu espaço para participar de uma forma mais produtiva nas *Lives* oferecidas nas plataformas. Já, outro empreendedor utiliza das redes sociais para interagir com seus clientes e ouvir suas necessidades de produtos para trazer para a loja. Tais ações tem por finalidade aprimorar a experiência do cliente, aumentar a visibilidade da marca e impulsionar o crescimento *on-line* da empresa.

O Quadro 9 a seguir, apresenta uma síntese dos fatores limitadores para atuação de microempresas locais em *marketplaces*, identificando de forma quantitativa a frequência de menções para cada categoria de análise.

Quadro 9 - Fatores limitadores: evidências da pesquisa

Categoria de análise	Estudos anteriores	Evidências constatadas pela pesquisa	Frequência de menções na análise de conteúdo
Carência modelos de negócios adequados para plataformas.	Falta de um modelo de negócios por parte das microempresas para atuação em <i>marketplaces</i> Barroso <i>et al.</i> (2019); Saptadi <i>et al.</i> (2018).	Nenhuma das empresas possuía experiência em comércio eletrônico.	24
Competência técnica	Desconhecimento elementos envolvem transações caráter eletrônico. Barroso <i>et al.</i> (2019); Saptadi <i>et al.</i> (2018).	Dificuldade dos vendedores na utilização das ferramentas de controle exigidas pelas plataformas.	13
Estrutura enxuta e desconhecimento ferramentas comerciais específicas.	Carência de recursos humanos qualificados bem como falta de conhecimento em relação aos benefícios decorrentes dos mercados virtuais Barroso <i>et al.</i> (2019); Saptadi <i>et al.</i> (2018).	Microempresas dispõem de poucos recursos e elemento humano. As operações são realizadas pelos próprios empreendedores na maioria das vezes.	10

Falta conhecimento relativa à concorrência dentro das plataformas.	Desconhecimento relativo à concorrência existente no <i>marketplace</i> . Barroso <i>et al.</i> (2019); Saptadi <i>et al.</i> (2018).	Não existe o desconhecimento acerca da concorrência, mas sim, um forte apelo competitivo em relação aos valores praticados pelos vendedores, uma vez que empresas de todos os tamanhos encontram-se reunidas em um mesmo <i>marketplace</i> .	8
Falta experiência para atuação em plataformas.	Pouca experiência das microempresas em comércio eletrônico. Mansor <i>et al.</i> (2022).	Nenhuma das microempresas havia atuado em <i>marketplace</i> anteriormente.	39
Incentivos governamentais	Maior dependência de práticas governamentais. Mansor <i>et al.</i> (2022).	Incentivos por parte do Governo poderiam ser um diferencial para o crescimento sustentável das microempresas em <i>marketplaces</i> .	15
Criação de valor digital	Carência de conhecimento técnico relacionado à criação de valor digital. Sahut; landoli; Teulon (2019).	Falta de informação e melhor compreensão da cadeia de valor digital a ser utilizada pelas empresas atuantes no <i>marketplace</i> como forma de atuação estratégica e competitiva	45

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 10, apresentado abaixo, reúne observações no que se refere aos aspectos favorecedores e limitadores, registrados pela pesquisadora durante o trabalho de campo realizado para este estudo, as quais não foram identificadas na literatura no momento desta pesquisa.

Quadro 10 – Percepções do trabalho de Campo - Fatores favorecedores e limitadores

Favorecedor	Experiência anterior com estabelecimento próprio para o comércio físico de produtos.
Favorecedor	Capacitação prévia à atuação em <i>Marketplace</i> .
Favorecedor	Formação Superior de diversos entrevistados.

Favorecedor	Disponibilidade diferentes ferramentas técnicas oferecidas nos <i>Marketplaces</i> para seus vendedores.
Favorecedor	Crescimento maturidade dos entrevistados em relação a sua atuação nas plataformas.
Favorecedor	Quantidade de anúncios promovidos pelas plataformas nas diversas mídias.
Limitador	Carência de conhecimento técnico em empreendedorismo e comércio virtual.
Limitador	Forma de pagamento realizada pelas plataformas aos vendedores.
Limitador	Metas de vendas rígidas estipuladas pelas plataformas.
Limitador	Maiores informações sobre a forma de entrada para CPF e CNPJs.
Limitador	Plataformas utilizadas eram a única fonte de renda para a maioria dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seção 6 a seguir, apresenta as considerações finais, contribuições desta pesquisa e sugestões para trabalhos futuros a partir do entendimento do problema de pesquisa investigado por este estudo, de como os *marketplaces* favorecem ou limitam a atuação de microempresas locais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa teve por objetivo analisar como *marketplaces* favorecem ou limitam a atuação de microempresas. E de modo específico, descrever o processo de inserção de microempresas locais nestes ambientes virtuais; identificar fatores favoráveis a atuação de microempresas locais em *marketplaces*; e identificar fatores limitadores relacionados a atuação de microempresas locais em *marketplaces*.

Como forma de alcançar os objetivos acima, foi realizada uma revisão de estudos anteriores sobre o tema, exploração de dados secundários e um estudo de casos múltiplos, envolvendo a investigação de onze microempresas do segmento de varejo e atuantes em *marketplaces*. A escolha dos casos deu-se a partir da identificação das empresas selecionadas enquadradas como microempresas, atuantes em *marketplaces* de varejo na comercialização digital de produtos diversos, localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. A análise dos casos, foi realizada com base em estudos anteriores sobre a atuação de microempresas em *marketplaces*, identificando-se fatores favorecedores e limitadores para sua atuação estratégica e sustentável nessas plataformas.

Apesar da relevância este estudo envolvendo o contexto de microempresas atuantes em *marketplaces*, houve um grande desafio enfrentado durante a realização do trabalho de campo em relação à prospecção destes empreendedores de varejo atuantes nas plataformas digitais de *marketplace*. A seleção inicial das empresas foi em relação aos maiores segmentos de produtos de varejo atuantes nas plataformas tais como vestuário, calçados, eletrônicos e artigos de higiene e beleza conforme demonstrado no decorrer deste estudo na Tabela 01.

Após a seleção dos mesmos nas principais plataformas atuantes no cenário brasileiro, foi verificado a partir da razão social da empresa identificada na página do *Marketplace*, seu número do CNPJ, em páginas de cadastro específicas, como forma de confirmar se o empreendedor se enquadrava como microempresa, o propósito deste estudo.

A partir deste momento, iniciaram-se os contatos prévios com os empreendedores para participação nesta pesquisa. Neste primeiro contato, foram utilizadas as informações constantes na página de cada vendedor; seja telefone, e-mail ou rede social. Entretanto, para surpresa da pesquisadora, o retorno das empresas foi muito fraco. As poucas empresas que responderam ao contato inicial, alegaram não ter interesse em participar do estudo, alegando escassez de tempo, insegurança em relação aos dados, e até mesmo o próprio tema deste estudo, mesmo

tendo sido informado a confiabilidade dos dados, identificação da pesquisadora e Instituição e o compartilhamento dos resultados com aquelas empresas que aceitassem participar da pesquisa.

Então, em um segundo momento, a pesquisadora alterou a seleção dos segmentos ainda mantendo o vestuário, mas incluindo o automotivo, cama, mesa e banho, papelaria e calçados, como forma de conseguir prosseguir com a seleção dos empreendedores participantes. O processo de contato se manteve idêntico.

Infelizmente, o retorno foi igualmente fraco, e as alegações muito similares à primeira tentativa.

Na seleção inicial dos contatos, uma empresa do ramo do vestuário, havia acenado de forma positiva em participar deste estudo. A pesquisadora retornou com a mesma, compartilhando sua dificuldade, apesar das várias tentativas, em conseguir microempresas interessadas. E como um fator surpresa, o empreendedor informou que poderia indicar outros empreendedores conhecidos dele, igualmente microempresas, que poderiam colaborar com este trabalho.

Esta foi uma nova e motivante etapa, pois à medida que as empresas eram contatadas e informadas da indicação, sinalizavam de forma positiva em contribuir com este estudo, o que caracterizou então, um formato de pesquisa conhecido como bola de neve.

Neste momento, houve uma pequena modificação em relação aos segmentos de empresas prospectados para análise. Estas empresas atuavam de forma variada no varejo de produtos físicos em *marketplaces*. Alguns empreendedores eram do segmento de vestuário, papelaria, artigos de beleza e presentes, entre outros, cuja contribuição foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

A pesquisa revela que há um movimento crescente de inserção de microempresas brasileiras em diferentes plataformas de *marketplace* atuando no Brasil, sejam de origem brasileira ou internacionais e, por vezes impulsionadas pela ação de algumas plataformas que proativamente buscam integrar microempresas em seu portfólio de vendedores. Assim, este estudo reforça o entendimento que plataformas estabelecem um novo mercado para essas empresas. Nesse sentido, *marketplaces* promovem a convergência dessas empresas a um mercado que segundo Cusumano *et al.* (2020), além das características intrínsecas de qualidade e preço dos produtos, a presença ampliada de vendedores exerce um atrativo sobre um maior número de compradores, e, da mesma forma, um aumento no número de compradores tende a atrair um maior contingente de vendedores, resultando assim, um efeito virtuoso.

A análise dos dados demonstrados revelou que elementos previamente identificados na literatura se mostraram fundamentais para compreender e direcionar a atuação de microempresas locais em *marketplaces*. Este estudo consolidou a percepção de que essas plataformas desempenham o papel de intermediários facilitadores, promovendo tanto a troca de conhecimento quanto ao incremento das vendas, além de estimular a adaptação dos modelos de negócios das microempresas ao cenário digital.

Entretanto, os fatores limitadores também apontados anteriormente no campo teórico se mostraram evidentes na apresentação dos resultados, tais como o desconhecimento por parte dos gestores em relação às transações em mercados virtuais de vendas, uma vez que esta forma de atuação comercial digital, era novidade para a maioria dos entrevistados, baixa interatividade entre os vendedores atuantes, carência de recursos humanos para melhor viabilizar a operação das lojas, já que se tratam de microempresas que não dispõe de recursos financeiros elevados, falta de melhor informação acerca do processo competitivo entre vendedores do *marketplace*.

O resultado desta pesquisa revelou a importância da obtenção de conhecimento prévio acerca das operações que envolvem o comércio eletrônico de produtos de varejo em *marketplaces*, bem como as individualidades de cada plataforma, uma vez que apesar da simplificação do processo de entrada para microempresas, e demais facilidades oferecidas, o *marketplace* é um grande intermediário, detentor de maturidade técnica e aporte tecnológico que possui a capacidade de conectar vendedores e compradores em uma única plataforma, e como uma grande empresa, possui uma sólida base regulatória e de controle para todos os seus parceiros de vendas.

Como contribuições teóricas, por meio da metodologia utilizada, este estudo amplia os achados no campo que identificam os fatores favoráveis ou limitadores para a atuação de microempresas em *marketplaces*.

Alguns fatores favorecedores identificados pela literatura merecem ser destacados, como as avaliações ou feedback recebido pelos clientes, a autonomia e amplitude de atuação do vendedor relatada pelos entrevistados ou a utilização dos serviços complementares oferecidos pelas várias plataformas. Entretanto, estes elementos contrastam com os achados desta investigação ainda não apontados pela literatura no que se refere à relevância de uma formação Superior por parte dos pequenos empreendedores, à necessidade de uma capacitação prévia para atuação em *marketplaces*.

Os fatores limitadores também merecem igual destaque, uma vez que na literatura foram identificadas a carência de um modelo de negócios específico para atuação em plataformas digitais, competência técnica para atuação dos empreendedores. Contudo, alguns resultados que foram obtidos neste estudo, divergem dos achados na literatura, tais como as formas de pagamento realizadas pelas plataformas que nem sempre estão detalhadas para novos entrantes sejam estes, pessoas físicas ou jurídicas, mas que este pagamento ocorrerá em períodos diferentes conforme o tipo de empresa cadastrado. Esta é uma informação relevante, uma vez que o estudo analisa microempresas, que naturalmente possuem escassez de recursos físicos e financeiros. Um outro aspecto, se refere à implementação de metas rígidas estipuladas pelas plataformas, independente do tamanho da empresa, o que se reflete em um importante fator limitador para microempresas.

Como contribuições aplicadas, tendo sido identificados os principais fatores para uma melhor atuação das microempresas, a pesquisa fornece fundamentos, informação, melhores práticas e *insights* à empreendedores de microempresas que desejam se inserir de forma sustentável e competitiva em *marketplaces* de produtos de varejo.

Com base nas conclusões deste estudo, empreendedores e gestores podem melhor refletir sobre novas oportunidades de atuação e elaboração de um modelo de negócios estratégico adequado a sua atuação em plataformas de comércio eletrônico. Uma das limitações desta pesquisa refere-se ao número de casos estudados e segmento de produtos. Os resultados e dados apresentados representam apenas uma parcela das microempresas atuantes atualmente em *marketplaces*. Por se tratar de um estudo de caso de natureza qualitativa, seria necessária a coleta de dados envolvendo um número maior de empresas e produtos, a fim de obter elementos suficientes para uma análise mais aprofundada.

Essa ampliação possibilitaria comparações, inclusive em relação ao tempo de atuação das microempresas no *marketplace* e entre diferentes segmentos de produtos. Portanto, essa limitação é de ordem metodológica. Na literatura e estudos anteriores encontrados, são poucos os estudos de caso envolvendo microempresas e *marketplaces* de varejo de produtos físicos.

Dado que as microempresas desempenham um papel cada vez mais crucial na economia global, especialmente nos países em desenvolvimento, ao serem responsáveis pela geração de empregos, inovação e desenvolvimento regional, a literatura existente apresenta uma escassez de estudos de caso que explorem a atuação entre microempresas e *marketplaces*.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos qualitativos que investiguem a participação de microempresas em outras plataformas de *marketplace*, com foco nas áreas de alimentação e serviços. O objetivo é compreender, de forma mais profunda, como essas empresas operam nesses ambientes virtuais de consumo, analisando os processos de entrada e permanência sustentável nesses mercados.

Mantendo-se o olhar nas microempresas, novos estudos acadêmicos não só preencherão lacunas existentes na literatura, mas também trarão *insights* e serão essenciais para compreender melhor este cenário moldado pela transformação digital em curso.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Maturidade digital das MPEs brasileiras**. Brasília, DF: ABDI, 2022. Disponível em: https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras__1__1_.pdf. Acesso em 10 out. 2024.

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais**. Estatísticas Experimentais, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-microempreendedores-individuais>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: da evolução para as novas oportunidades. **GV Executivo**, v. 11, p. 66-70, 2012. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/albertin_-_comercio_eletronico_da_evolucao_para_as_novas_opportunidades.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 94-102, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/th5K7bhggkX4CjbgG7CjhTb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 out. 2023.

AMAZON. **Amazon Conecta 2024**. 2024a. Disponível em: <https://amazonconecta.com.br/>. Acesso em: 01 out. 2024.

AMAZON. **Site**. 2024b. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

ASN NACIONAL. Sebrae e Shopee assinam acordo de cooperação técnica para capacitar pequenos negócios. **Agência SEBRAE**, 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/sebrae-e-shopee-assinam-acordo-de-cooperacao-tecnica-para-capacitar-pequenos-negocios/>. Acesso em: 01 out. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO (ABCOMM). 5 passos essenciais para montar uma análise de mercado a partir de dados do e-commerce. **ABCOMM**, 28 abr. 2023. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/5-passos-essenciais-para-montar-uma-analise-de-mercado-a-partir-de-dados-do-e-commerce/>. Acesso em: 06 maio 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO (ABCOMM). Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. **ABCOMM**, 2021. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/5-passos-essenciais-para-montar-uma-analise-de-mercado-a-partir-de-dados-do-e-commerce/>. Acesso em: 06 maio 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARDIN, L. **Organização da análise**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROSO, R. M. R. *et al.* Analyzing the determinants of e-commerce in small and medium-sized enterprises: a cognition-driven framework. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 25, n. 3, p. 496-518, 10 abr. 2019.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology**: qualitative and quantitative approaches. Lanham, MD: AltaMira Press, 2005. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Research_Methods_in_Anthropology.html?id=WhKYqATAySwC&redir_esc=y. Acesso em: 03 set 2023.

BIGDATACORP. **Perfil do e-commerce brasileiro**: tendências e oportunidades para 2024. 10. ed. Rio de Janeiro: BigDataCorp, 2024

BONIFÁCIO, Mauricio Di. O e-commerce B2B e a transformação digital da indústria. **E-commerce Brasil**, 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-e-commerce-b2b-e-a-transformacao-digital-da-industria>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v 3, n. 2., p. 77-101, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 22 out 2024.

CECCAGNOLI, M. *et al.* Co-creation of value in a platform ecosystem: the case of enterprise software. **MIS Quarterly**, v. 36, n.1, p. 263-290, 2012.

CENNAMO, C. Building the value of next-generation platforms: the paradox of diminishing returns. **Journal of Management**, v. 44, n. 8, p. 3038-3069, 2018.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**: a practical guide through qualitative analysis. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/224927524_Constructing_Grounded_Theory_A_Practical_Guide_Through_Qualitative_Analysis. Acesso em: 20 out 2023.

CONSTANTINIDES, P.; HENFRIDSSON, O.; PARKER, G. G. Introduction: platforms and infrastructures in the digital age. **Information Systems Research**, v. 29, n. 2, p. 381-400, 2018.

COTRIM, Gabrielle. Amazon Brasil revela impacto positivo nas pequenas e médias empresas brasileiras durante o evento Amazon Conecta. **Portal Eventos**, 30 mai. 2023. Disponível em: <https://www.portaleventos.com.br/news/Amazon-Brasil-revela-impacto-positivo-nas-pequenas-e-medias-empresas-brasileiras-durante-o-evento-Amazon-Conecta>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CUSUMANO, M. A. *et al.* Guidepost: the evolution of research on industry platforms. **Academy of Management Discoveries**, 28 ago. 2020.

CUSUMANO, M.; GAWER, A.; YOFFIE, D. The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power. **Harvard Business School**. 2019. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56021> Acesso em: 02 ago. 2023.

CUTOLO, D.; KENNEY, M. Platform-dependent entrepreneurs: power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. **Academy of Management Perspectives**, v. 35, p. 584-605, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3372560>. Acesso em: 19 ago. 2023.

DIGITAL SELLER. 9 pontos críticos para o sucesso do seu Marketplace. **Digital Seller**, Salvador, 05 jul. 2022. Disponível em: <https://www.digitalseller.com.br/9-pontos-criticos-para-o-sucesso-do-seu-marketplace/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. Amazon bate recorde e supera expectativas de entregas em 2024. **E-commerce Brasil**, 2024. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/amazon-bate-recorde-e-supera-expectativas-de-entregas-em-2024>. Acesso em: 01 out 24.

E-COMMERCE BRASIL. E-commerce deve crescer 42% no Brasil até 2025; veja dicas do Google para alavancar suas vendas. **E-commerce Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasil-2025-dicas-google>. Acesso em: 01 out 24.

E-COMMERCE trends 2025. Belo Horizonte: Opinion Box, 2024.

EVANS, D. S.; SCHMALENSEE, R. What platforms do differently than traditional businesses. **Harvard Business Review Digital Articles**, [s. l.], p. 2-5, 2016. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=118686156&authtype=shib&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 08 ago. 2023.

EXAME. Marketplace da Shein conta com 10.000 lojistas e representa 50% das vendas no Brasil. **Exame**, 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/marketplace-da-shein-conta-com-10-000-lojistas-e-representa-50-das-vendas-do-brasil/>. Acesso em: 02 out. 2024.

GAWER, A. Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. **Research policy**, v. 43, n. 7, p. 1239-1249, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262018990_Bridging_Differing_Perspectives_on_Technological_Platforms_Toward_an_Integrative_Framework. Acesso em: 24 jul. 2023.

GAWER, A.; CUSUMANO, M. A. How companies become platform leaders. **MIT Sloan Management Review**. v. 49, n. 2, p. 28-35, 2008.

GIOTA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the gioia methodology. **Sage Journals**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GOLDBECK, G.; SIMPERLER, A.; MOGNI, G. Digital marketplaces and their value for the materials modellig ecosystem. **Zenodo**. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6329760>. Acesso em: 28 jul. 2023.

GOLDFARB, A.; TUCKER, C. E. Marketing digital. In: DUBE, Jean-Pierre; ROSSI, Peter E. **Handbook of the Economics of Marketing**. Amsterdã: North-Holland, 2019. p. 259-290.

HAGBERG, J.; JONSSON, A.; EGELS-ZANDÉN, N. Retail digitalization: implications for physical stores. **Journal of Retailing and Consumer Services**, n. 39, p. 264-269, 2017.

HÄNNINEN, M.; SMEDLUND, A. Same old song with a different melody: the paradox of market reach and financial performance on digital platforms. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 7, p. 1832-1868, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698919300955>. Acesso em: 01 ago. 2023.

HOLLAND, C. P.; GUTIÉRREZ-LEEFMANS, M. A Taxonomy of sme e-commerce platforms derived from a market-level analysis. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 22, n. 2, p. 161-201, 27 mar. 2018.

JACOBIDES, M. G.; CENNAMO, C.; GAWER, A. Towards a Theory of Ecosystems. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 2255-2276, 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3218233>. Acesso em: 02 ago. 2023.

JEAN, R. J.; KIM, D. Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. **Journal of International Management**, v. 26, n. 1, 1 mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100690>. Acesso em: 03 maio 2023.

KABIR, A. I. *et al.* The emergence of e-commerce sites and its contribution towards the economic growth of bangladesh: a quantitative study. **Informatica Economica**, v. 24, n. 3, p. 40-53, 2020.

KENNEY, M.; ZYSMAN, J. The rise of the platform economy. **Issues in Science and Technology**, v. 32, n. 3, p. 61-69, 2016. Disponível em: <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>. Acesso em: 27 jul. 2023.

LEVY, S.; GVILI, Y. Online shopper engagement in price negotiation: the roles of culture, involvement and eWOM. 2018. **International Journal of Advertising**, v. 39, n. 2, p. 1-26, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333003091_Online_shopper_engagement_in_price_negotiation_the_roles_of_culture_involvement_and_eWOM. Acesso em: 02 ago 2023. Disponível em: 10.1080/02650487.2019.1612621. Acesso em: 02 ago. 2023.

LI, L. *et al.* Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 6, p. 1129-1157, 20 jun. 2017.

MAGAZINE LUIZA. **Site**. 2024. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

MANSOR, M. F. *et al.* Revisiting SMEs' business strategy: shifting outsourcing to crowdsourcing practices to enhance smes' performance. **Journal Pengurusan**, v.

66, p. 81-93. dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2022-66-07>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994.

MCINTYRE, D. *et al.* Multisided platforms as new organizational forms. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 566-583, 2020. Disponível em: DOI 10.5465/amp.2018.0018. Acesso em: 8 ago. 2023.

MCINTYRE, D. P.; SRINIVASAN, A. Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. **Strategic Management Journal**, v. 38, p. 141-160, p. 2017.

MERCADO LIVRE. **Site**. 2024. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

MEYER, T.; CENNAMO, C. Digital transformation and the value of incumbents complementary assets: the substitution effect of digital platforms. **SSRN**, 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3218170>. Acesso em: 15 jun. 2023.

NGAI, E. W. T.; WAT, F. K. T. A Literature Review and classification of Electronic Commerce Research. **Information & Management**, v. 39, n. 5, p. 415-429, 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00107-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00107-0). Acesso em: 21 jul. 2023.

OSTERWALDER, A. *et al.* **Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Indústria de A-Z**. 2022. Disponível em: [https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Microempresa%20\(ME\)%20%C3%A9%20a%20classifica%C3%A7%C3%A3o,gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego%20e%20renda](https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Microempresa%20(ME)%20%C3%A9%20a%20classifica%C3%A7%C3%A3o,gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego%20e%20renda). Acesso em: 02 ago. 2023.

PRABHAKAR, G. *et al.* What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 135-144, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>. Acesso em: 15 out 2023.

RETAILX. **Country & Region Reports**. 2023. Disponível em: <https://retailx.net/country-reports/> Acesso em: 10 jun. 2023

RICHARDSON, L. Coordinating the city: platforms as flexible spatial arrangements. **Urban Geography**, v. 41, n. 3, p. 458-461, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02723638.2020.1717027>. Acesso em: 05 ago. 2023.

RIETVELD, J.; PLOOG, J. N.; NIEBORG, D. The coevolution of platform dominance and governance strategies: Effects on service provider performance outcomes.

Academy of Management Discoveries, v.6. n. 3, p. 488-513, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0064>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SAHUT, J-M.; IANDOLI, L.; TEULON, F. The age of digital entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 56, n. 3, p. 1159-1169, 2019.

SAPTADI, S. *et al.* Individual based simulation for online marketplace diffusion among trading small medium enterprises: A conceptual framework. **SHS Web of Conferences**, v. 49, p. 2014, 2018.

SEBRAE. Marketplace é opção para a pequena empresa. **Mercados eletrônicos**, 2024a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/marketplace-e-opcao-para-a-pequena-empresa,def5d2391f45f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 abr. 2024.

SEBRAE. **Perfil dos pequenos negócios**. [202-]. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 19 ago. 2023.

SEBRAE. **Site**. 2024b. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

SHOPITO. 3 em cada 10 vendedores brasileiros da Shopee têm o ecommerce como principal renda. **Shopee Blog**, jul. 2023. Disponível em: https://shopee.com.br/blog/3-em-cada-10-vendedores-brasileiros-da-shopee-tem-o-ecommerce-como-principal-renda/?srsltid=AfmBOoqUQ9H81TJhFdT-jlFHgGFC2ECpCn_HEnkitEVmZ0dKLtiZLE8i. Acesso em: 11 ago 2024.

SHOPPE. **Site**. 2024. Disponível em: <https://shopee.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

SME CORPORATION MALAYSIA. **Welcome to SME Corporation Malaysia**. 2022. Disponível em: <https://www.smecorp.gov.my/index.php/en/>. Acesso em: 22 ago. 2023.

SNIRCEK, N. **Platform Capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2017.

SP AGORA. Empreendedorismo online: entenda esse fenômeno e o que fazer para começar. **SP Agora**, 2024. Disponível em: <https://spagora.com.br/empreendedorismo-online-entenda-esse-fenomeno-e-o-que-fazer-para-comecar/>. Acesso em: 22 out 2024.

SUTANONPAIBOON, J.; PEARSON, A. E-commerce adoption: perceptions of managers/owners of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand. **Journal of Internet Commerce**. v. 5. p. 53-82. 2006. Disponível em: 10.1300/J179v05n03_03. Acesso em: 29 ago. 2023.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In: **Entrepreneurship, innovation, and platforms**. Emerald Publishing Limited, v. 37, p. 211-225, 2017.

TEECE, D. J. *et al.* Managing multi-sided platforms: platform origins and go-to-market strategy. **California Management Review**, v. 64, n. 4, p. 5-19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00081256221109961>. Acesso em: 20 jul. 2023.

TIINSIDE. Estudo mostra desempenho dos principais marketplaces. **Tiinside**, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://tiinside.com.br/26/07/2022/estudo-mostra-desempenho-dos-principais-marketplaces/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

TIME AMAZON. Pequenas e médias empresas devem gerar 8,4 milhões de empregos nos setores de saúde, educação e agricultura até 2030, revela estudo da AWS. **AWS. Amazon Web Services**, 2023. Disponível em: <https://www.aboutamazon.com.br/noticias/aws/pequenas-e-medias-empresas-devem-gerar-8-4-milhoes-de-empregos-nos-setores-de-saude-educacao-e-agricultura-ate-2030-revela-estudo-da-aws> Acesso em: 10 jul. 2024.

V4COMPANY. Estratégia de marketing da Shopee para se tornar referência de E-Commerce. **V4Company**, 2024. Disponível em: <https://v4company.com/blog/cases-de-marketing/shopee>. Acesso em: 11 ago 2024.

VINUTO, J.. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Tematicas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 22 out. 2024.

XUE, C.; TIAN, W.; ZHAO, X. The literature review of platform economy. **Scientific Programming**. p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2020/8877128>. Acesso em: 16 maio 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1. Resumo do projeto do estudo de caso

1.1 Questão de pesquisa

Como plataformas digitais de *marketplace* favorecem ou limitam a atuação de microempresas locais.

1.2 Objetivo geral

Analisar como plataformas digitais de *marketplace* favorecem ou limitam a atuação de microempresas locais.

1.3 Objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de inserção de Microempresas em plataformas digitais;
- b) Identificar aspectos favoráveis ao crescimento de Microempresas relacionados a sua atuação em plataformas digitais como *marketplaces*;
- c) Identificar aspectos limitadores relacionados a sua atuação em plataformas digitais como *marketplaces*.

2. Procedimentos

2.3 Obtenção de dados secundários

- a) Internet para o levantamento de informações constantes nas páginas das empresas selecionadas e nos seguintes sites;
 - <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Cartilha%20Canais%20de%20Comercializa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Marketplace.pdf>
 - <https://venda.amazon.com.br/>
 - <https://www.parceiromagaluu.com.br/>
 - <https://americanasmarketplace.com.br/>

- <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/o-que-e-marketplace-e-como-isso-pode-ajudar-o-seu-negocio,107e456daa093710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
 - <https://www.udemy.com/pt/topic/mercado-libre/>
- b) Publicações em edições jornalísticas especializadas em negócios;
 - c) Pesquisas e estudos voltados ao comércio digital;
 - d) Relatórios específicos do segmento de *marketplaces*;
 - e) Entrevistas (coleta de dados primários realizada na segunda etapa da pesquisa).

Os dados secundários obtidos encontram-se arquivados no endereço eletrônico a seguir:

https://drive.google.com/drive/folders/1e9D6_AZiB697T2GxGc0A24IkbFnul6op?usp=sharing

2.4 Obtenção de dados primários

- a) Apresentação do pesquisador e convite a gestores de microempresas locais que operam em marketplaces para participar da pesquisa com a elaboração de *E-Book* enviado aos potenciais entrevistados



Link para o *E-book*: <https://my.visme.co/view/z4r7xzo1-ebook-jacqueline#s1>

- b) Agendamento das entrevistas por meio do aplicativo *whatsapp* e correio eletrônico e envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os entrevistados via correio eletrônico;
- c) Entrevistas semiestruturadas junto a gestores de microempresas locais atuantes em marketplace e que foram selecionados por meio de indicação

dentro do segmento de varejo de produtos. As entrevistas basearam-se em roteiro que explorou elementos selecionados do Business Model Canvas segundo Osterwalder; Pigneur (2011), como forma apreender a experiência de inserção das empresas em foco nas plataformas, considerando-se os diferentes aspectos dos negócios, relacionados à:

- Proposta de Valor;
- Relacionamento com os Clientes;
- Canais de Distribuição;
- Recursos, Atividades e Parcerias-Chave;
- Estrutura de Custos.

3 Análise de conteúdo

Sua realização considera categorias de análise advindas do campo teórico e categorias de análise baseadas nos dados, embasando assim, uma estrutura de dados recomendada por Gioia et. al. (2012). Análise dos documentos realizada com o auxílio do software Atlas TI.

APÊNDICE B – ROTEIRO

O roteiro é composto por duas partes investigativas. A primeira relacionada as informações gerais sobre a empresa, e a segunda parte sobre a experiência de inserção das empresas em foco, com base em elementos selecionados do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Primeira parte – Informações iniciais

- a) Identificação da empresa e caracterização da estrutura organizacional;
- b) Localização;
- c) Categoria de produtos comercializados;
- d) Tempo de atuação na plataforma;
- e) Como ocorreu processo para inserção na plataforma?
- f) Principais desafios enfrentados para manutenção das operações através da plataforma?
- g) Houve necessidade de adequação digital por parte da empresa para atuação na plataforma?
- h) A empresa trabalha em mais de uma plataforma?
- i) Como a plataforma digital contribui para a competitividade da empresa?

Segunda parte - Modelo de Negócios Canvas

1. Segmento de Clientes:
 - Quem são os clientes-alvo?
 - Quais são as necessidades e problemas específicos de nossos clientes?
 - Quais estratégias utilizamos para atender a diferentes tipos de clientes?
2. Proposta de Valor:
 - O que a empresa oferece aos nossos clientes?
 - Como a empresa se diferencia da concorrência?
 - Quais são os principais benefícios que os produtos/serviços oferecem aos clientes?

3. Canais de Distribuição:

- Que canais de distribuição são utilizados para alcançar os clientes?
- Como a empresa promove os produtos/serviços?
- Existem canais alternativos que poderiam ser explorados para atingir novos clientes?

4. Relacionamento com Clientes:

- Como a empresa constrói e mantém relacionamentos com os clientes?
- Que tipo de suporte é oferecido aos clientes após a venda?
- Existe uma estratégia de fidelização de clientes?

5. Fontes de Receita:

- Como a empresa gera receita?
- Quais as principais fontes de receita?
- A empresa consegue diversificar as fontes de receita de alguma forma?

6. Recursos Chave:

- Quais são os recursos críticos necessários para operar o negócio?
- A empresa tem acesso a todos os recursos de que precisa?
- Como a empresa pode otimizar o uso de nossos recursos existentes?

7. Atividades Chave:

- Quais são as principais atividades que a empresa realiza para atender os seus clientes?
- Existem atividades que poderiam ser terceirizadas para reduzir custos?
- Como a empresa poderia melhorar a eficiência de nossas operações?

8. Parcerias-Chave:

- Quais são as parcerias estratégicas necessárias para o sucesso de nosso modelo de negócios?
- Com quais empresas ou organizações a empresa pode colaborar para criar valor mútuo?
- Como a empresa está gerenciando e nutrindo as parcerias existentes?

9. Estrutura de Custos:

- Quais são os principais custos associados à operação da empresa?
- Existe potencial para reduzir custos em alguma área?

- Como a empresa poderia otimizar a estrutura de custos sem comprometer a qualidade?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UMA ANÁLISE SOBRE A ATUAÇÃO DE MICROEMPRESAS LOCAIS EM MARKETPLACES DE PLATAFORMAS DIGITAIS

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Uma análise sobre a Inserção de Microempresas locais em Marketplaces de plataformas digitais” em nível de Mestrado sob a responsabilidade da Mestranda Jacqueline dos Santos Zapp e orientação da Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (PPGAdm/Unisinos).

Este estudo tem por objetivo analisar o processo de inserção de Microempresas em plataformas digitais, identificar os dados favoráveis ao seu crescimento e os aspectos limitadores relacionados a sua atuação em plataformas digitais como *marketplaces*.

Você foi chamado para participar deste estudo, concedendo uma entrevista para a pesquisadora responsável. Esta entrevista poderá ocorrer de modo virtual, com a utilização da plataforma *Blackboard*, e será gravada para posterior análise junto ao conjunto de entrevistas a serem realizadas na pesquisa. A gravação será mantida sob os cuidados da pesquisadora e não será divulgada. A identidade dos entrevistados será mantida em confidencialidade. Os dados a serem obtidos serão utilizados para os fins exclusivos desta pesquisa.

Este estudo não acarreta riscos aos participantes. Como resultado está prevista contribuição aos estudos sobre a atuação de Microempresas em *marketplaces*, bem como para o aperfeiçoamento de práticas gerenciais.

De qualquer forma, você deve sentir-se à vontade em desistir da participação na pesquisa em qualquer momento, sem constrangimento ou prejuízo.

Para qualquer informação adicional sobre este estudo, entre em contato comigo por meio do seguinte e-mail ou celular (Jacqueline dos Santos Zapp - e-mail: JZapp@edu.unisinos.br | 51 999 141289).

Ao responder este e-mail com seu aceite em participar da pesquisa, você confirmará que leu as informações descritas acima e que concorda em participar deste estudo.

Participante:

Empresa:

Pesquisador responsável: Jacqueline dos Santos Zapp

e-mail: JZapp@edu.unisinos.br | 51 999 141289