

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VANESSA CORRÊA SILVA**

**ESTUDO DO *E-COMMERCE*, COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA CRIAÇÃO,  
FUNCIONAMENTO E EXECUÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE *MARKETPLACE***

**VOLTA REDONDA  
- 2020 -  
FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DO *E-COMMERCE*, COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA CRIAÇÃO,  
FUNCIONAMENTO E EXECUÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE *MARKETPLACE***

Artigo apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Acadêmica: Vanessa Corrêa Silva

Orientador: Professor, Ms Rafael Teixeira dos Santos

**VOLTA REDONDA  
- 2020 -**

## RESUMO

A chegada da Quarta Revolução Industrial traz consigo grandes e importantes mudanças no jeito de consumir e comercializar serviços e produtos. Através dela, um novo modelo de comércio chama a atenção e se sobressai no mercado. O *e-commerce*, também chamado de comércio virtual, potencializa a ideia de oferecer preço mais baixo e praticidade aos clientes nos mais diversos tipos de negócios. Em meio às adversidades, o *e-commerce* tem se fortalecido cada vez mais. Um de seus segmentos que contribuem para esse fortalecimento é o *marketplace*. Como objetivo geral, o estudo tem a evidenciação de como o comércio eletrônico pode auxiliar as organizações em cenários adversos por meio dos *marketplaces*. Como objetivos específicos, busca estudar os modelos de *e-commerce* e evidenciar sua relevância organizacional, além de apresentar as contribuições desse tipo de comércio para as partes envolvidas e avaliar as possibilidades advindas desse cenário em prol da melhoria contínua e vantagem competitiva. Este estudo aborda os principais conceitos e fundamentos da Tecnologia da Informação e Comunicação, dos Sistemas de Informações Gerenciais, e do *e-commerce*. Aborda também a quarta revolução industrial, a relação entre o comportamento do consumidor e da organização, os fatores que influenciam a decisão de compra, vantagem competitiva e os princípios e estratégias de *marketplace*. A metodologia adotada foi a de análise descritiva de caráter informativo e explicativo embasada no estudo de caso de um *e-commerce* do segmento de joias masculinas e femininas através de referências bibliográficas, análise documental da loja em questão, trabalhos acadêmicos, artigos, vídeos e páginas de internet direcionadas ao assunto. Foram abordadas as estratégias utilizadas pela empresa estudada e através disso pôde-se identificar as vantagens que o *marketplace* traz para os negócios virtuais principalmente na questão financeira, de visibilidade, segurança e crescimento. Os principais resultados obtidos com o estudo foram a desmitificação da complexidade em comercializar produtos e serviços virtualmente e a evidenciação de como o *marketplace* contribui para o crescimento e fortalecimento de uma empresa seja ela de qualquer ramo.

**Palavras-chaves:** *e-commerce*; *marketplace*; comércio virtual.

## 1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo na chamada era digital. Conhecida como a Quarta Revolução Industrial ou Revolução 4.0, traz consigo grandes e importantes mudanças no jeito de consumir e comercializar serviços e produtos. Ela transforma em tempo real os dados coletados em informações relevantes para embasar decisões. Decisões essas que afetam diretamente os comerciantes e seus clientes.

Com essa revolução, um novo modelo de comércio chama a atenção e se sobressai no mercado. Surgido em 1991, o e-commerce vem ganhando cada vez mais espaço entre os empreendedores e consumidores nos dias de hoje. A ideia de oferecer preço mais baixo e praticidade aos clientes movimentava vários tipos de negócios, incluindo o de viagens, livros, remédios, vendas em atacado e varejo, alimentos e diversos outros.

Em meio a cenários adversos, o mercado virtual tem se mostrado cada vez mais promissor. Suas infinitas formas de exploração oferecem rapidez, eficiência e comodidade tanto para vender quanto para consumir. Nos últimos meses, diversos estabelecimentos tiveram que fechar suas portas físicas em razão de uma Pandemia. Tal fato contribuiu diretamente para esse crescimento do e-commerce, já que para muitos, a única opção foi funcionar de forma virtual.

Através do estudo, busca-se esclarecer como o *marketplace* e o comércio eletrônico como um todo podem auxiliar e contribuir para o desenvolvimento das organizações.

Como objetivo geral, desse artigo, tem-se a evidência de como o comércio eletrônico pode auxiliar as organizações em cenários adversos.

Como objetivos específicos, o estudo tem como características (i) estudar os modelos de *e-commerce* nos dias de hoje e evidenciar a sua relevância organizacional; (ii) apresentar as contribuições desse tipo de comércio para as partes envolvidas; (iii) avaliar as possibilidades advindas desse cenário em prol da melhoria contínua e vantagem competitiva.

Neste estudo, serão abordados os conceitos, assim como planejamento, funcionamento e execução de um *e-commerce*. Por fim, será apresentado o impacto desse crescimento na vida dos consumidores e lojistas em meio à atual situação do país.

Acredita-se que ao final da pesquisa, o comércio eletrônico seja um caminho percorrido para a busca de melhorias nos resultados financeiros e relações com os clientes.

Segundo o SEBRAE<sup>1</sup> (2015), o *e-commerce* é utilizado entre empresas, entre empresas e pessoas, entre empresas privadas e governamentais, entre empresas e instituições, entre empresas e seus funcionários, entre pessoas e entre empresas e prestadoras de serviços/fornecedoras de produtos. Essas definições serão abordadas mais profundamente no referencial teórico da pesquisa.

Partindo-se da pré-suposição de que os comerciantes e consumidores encontram certa complexidade na migração para o comércio eletrônico, e que existe a necessidade de adaptação ao novo tipo de comércio, a pesquisa busca esclarecer tais fatos de forma a simplificá-los.

Como metodologia, o estudo se caracteriza como descritivo de caráter informativo e explicativo, os dados utilizados serão adquiridos através de referências bibliográficas, análise documental contidas em livros, trabalhos acadêmicos, artigos, vídeos e páginas de internet direcionadas ao assunto.

O trabalho se justifica por apresentar informações úteis e servir de fonte de estudo para o desenvolvimento de novos comércios eletrônicos. Justifica-se também por apresentar fatos que estimulam a adaptação ao novo modelo de comércio e apresentar estratégias que podem servir de vantagens competitivas aos novos ingressantes do meio.

No capítulo 2 veremos os principais conceitos e fundamentos da Tecnologia da Informação e Comunicação, dos Sistemas de Informações Gerenciais, e do *e-commerce*. Veremos também a quarta revolução industrial, a relação entre o comportamento do consumidor e da organização, os fatores que influenciam a decisão de compra, vantagem competitiva e os princípios e estratégias de *marketplace*. No capítulo 3, falaremos sobre a Metodologia aplicada na pesquisa, seguido do estudo de caso no capítulo 4. Por fim, traremos a análise e discussão dos resultados no capítulo 5, e as considerações finais no capítulo 6.

---

<sup>1</sup> SEBRAE. Uma breve definição sobre o comércio online. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online>. Acesso em 23 de março de 2020.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentaremos, nesse capítulo, os principais conceitos e fundamentos da Tecnologia da Informação e Comunicação, dos Sistemas de Informações Gerenciais, e do *e-commerce*. Assim como uma breve contextualização sobre Indústria 4.0, a relação entre o comportamento do consumidor e da organização, os fatores que influenciam a decisão de compra, vantagem competitiva e os princípios e estratégias de *marketplace*.

### 2.1. Fundamentos de Tecnologia da Informação e Comunicação

Também conhecida pela sigla de TI, a Tecnologia da Informação baseia-se no estudo, no desenvolvimento e na prática de sistemas de computador, de modo que podem rapidamente definir a sua atividade na evolução da computação apoiada por redes de comunicação.

O processo de comunicação é também o responsável por grandes avanços tecnológicos. A comunicação é considerada algo de extrema complexidade, uma vez que existem atualmente várias formas e recursos tecnológicos para a realização dessa atividade.

Assim, temos a definição para Tecnologia da Informação e Comunicação, com sua respectiva sigla TIC.

Tenório (2007) observa que o mundo está vivenciando por meio das TICs uma mudança tecnológica, como aquelas que precederam as revoluções industriais, pois, conforme Castells (2000), sua penetração está ocorrendo em todos os domínios da atividade humana.

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), nos dias de hoje, vem mostrando um potencial considerável nos setores econômico, político e social. Grinspun (2009, p. 46) expõe que:

“A era da tecnologia, em que vivemos, é resultante do conjunto de inovações e descobertas que a ciência já produziu ou vem produzindo. As consequências das novas tecnologias são inúmeras, e seu poder multiplicador tem se voltado a quase todos os campos da esfera humana, seja no lar, na escola, na indústria, no comércio,

na fábrica, na igreja, na cultura ou no lazer.” (GRINSPUN, 2009, p. 46).

Segundo Veloso (2017, p. 49), a TIC trata de um conjunto de dispositivos, serviços e conhecimentos relacionados a uma determinada infraestrutura, composta por computadores, softwares, sistemas de redes etc., os quais teriam a capacidade de produzir, processar e distribuir informações para organizações e sujeitos sociais.

Ainda, de acordo com VELOSO (2017, p. 47):

“A importância da tecnologia reside na possibilidade de produzir mudanças qualitativas nas relações e contextos sociais. Trata-se, portanto, de um potencial estratégico que pode voltar-se não apenas aos interesses dos segmentos dominantes da sociedade, mas também contribuir para a construção de um projeto de sociedade que confere prioridade às demandas provenientes dos segmentos majoritários da população” (VELOSO, 2017, p.47).

Com as fundamentações teóricas apresentadas, pode-se dizer que através das tecnologias, a comunicação e a informação alcançam cada vez mais um número maior de pessoas em todos os setores.

### **2.1.1. Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)**

Surgido no século XX após a Segunda Guerra Mundial, o Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) é um conjunto organizado de softwares e pessoas que fornecem e auxiliam na tomada de decisão. Quando implantado nas empresas, oferece grande eficiência a todos os setores que recebem as informações por ele armazenadas e organizadas.

Um Sistema de Informações Gerencial (SIG) abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco de um SIG é, principalmente, a eficiência operacional. Marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais recebem suporte dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum. (STAIR e REYNOLDS, 2002, p. 18).

A sua necessidade nas empresas é atribuída às grandes quantidades de informações que elas precisam armazenar. Mas, para que possam atender às necessidades da empresa de forma correta, os sistemas de Informações gerenciais precisam estar centrados no usuário e não em seu criador/desenvolvedor; atender com presteza esse usuário; ter custos compatíveis com o orçamento da empresa; estar sempre adaptado e atualizado às novas tecnologias existentes e estar alinhado com as estratégias da empresa.

Segundo, OLIVEIRA (2002, p.185), pode-se afirmar que os sistemas de informações gerenciais podem, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

Quadro 1: Benefícios dos Sistemas de Informações Gerenciais

<b>BENEFÍCIOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS</b>	
Redução de custos das operações.	Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão.
Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço.	Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.
Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global.	Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.
Melhoria nos serviços realizados e oferecidos.	Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações.
Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas.	Melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema.
Redução do grau de concentração de decisões na empresa.	Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais.
Otimização na prestação dos seus serviços aos clientes.	Melhor interação com seus fornecedores.
Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa.	Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas.
Redução dos custos operacionais.	Redução da mão de obra burocrática e os níveis hierárquicos.

Fonte: OLIVEIRA, 2002, p.185. Adaptado pelos autores (2020)

Com base nas considerações citadas, pode-se dizer que para que as empresas possam executar suas atividades com segurança, eficiência e precisão, elas devem implantar um Sistema de Informação Gerencial em seu funcionamento. Com essa

implantação, ela beneficia também seus funcionários, já que os SIG tornam as atividades gerenciais diárias mais organizadas e eficientes<sup>2</sup>.

## 2.2. Fundamentos de e-commerce (comércio eletrônico)

Surgido em 1991, o *e-commerce* vem ganhando cada vez mais espaço entre os empreendedores e consumidores nos dias de hoje.

De forma simples e direta, o comércio eletrônico é o ato de vender ou comprar produtos e/ou serviços através de canais digitais, ou seja, pela *internet*.

De acordo com Fagundes (2009) “o comércio eletrônico através da *internet* é o segmento de atividade econômica que mais expande no mundo”. A ideia de oferecer preço mais baixo e praticidade aos clientes movimenta vários tipos de negócios, incluindo o de viagens, livros, remédios, vendas em atacado e varejo, alimentos e diversos outros.

O *e-commerce* permite a troca de informações, bens e serviços entre empresas, clientes e governos. Através dele, as empresas são mais sensíveis às expectativas e necessidades dos clientes.

Segundo o CEO do portal *e-commerce* na Prática<sup>3</sup>, existem oito diferentes tipos de comércio eletrônico:

- *Business to Consumer (B2C)*: O *e-commerce* do tipo B2C é aquele onde a relação é estabelecida entre uma empresa e o consumidor. Ou seja, é o tipo de comércio eletrônico onde as empresas interagem diretamente com o cliente final.

- *Consumer to Business (C2B)*: O modelo C2B é aquele onde produtos são oferecidos a empresas que fazem a escolha de qual produto vão adquirir. É a reversão completa do tradicional sentido de troca de bens.

- *Business to Business (B2B)*: Nele temos as relações comerciais feitas entre as empresas. Isso quer dizer que os produtos e serviços são comercializados exclusivamente entre negócios e companhias.

---

<sup>2</sup> A Importância do sistema de informação gerencial para as empresas. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-sistema-de-informacao-gerencial-para-as-empresas>

<sup>3</sup> Extraído do portal *Ecommerce* na Prática em <https://ecommercenapratica.com/tipos-de-e-commerce/>

- Consumer to Consumer (C2C): Já o tipo de *e-commerce* C2C (Consumidor para Consumidor) permite a troca de bens e serviços sem participação de uma empresa. No entanto, geralmente existe a participação de um terceiro agente quando a troca ocorre por meio eletrônico. Esse terceiro, na maioria das vezes, é uma plataforma para a intermediação da troca, como a OLX, Mercado Livre e Ebay.
- Business to Government (B2G): O processo de *e-commerce* também pode ocorrer entre empresas e o setor de administração pública. O modelo B2G acontece quando uma empresa vende produtos ou serviços para algum órgão do governo, como uma prefeitura, secretaria municipal, entre outros.
- Citizen to Government (C2G): Assim como o modelo B2A corresponde à relação de comércio eletrônico entre empresa e administração pública, o modelo C2A corresponde à relação comercial de cidadão e governo.
- M-commerce: O *Mobile Commerce* contempla as soluções de *e-commerce* para quem realiza suas transações eletrônicas, aquisição e vendas de bens e serviços por meio de dispositivos mobile.
- S-Commerce: O último modelo de *e-commerce*, o *S-Commerce* – mais conhecido como *Social Commerce* -, integra a loja virtual às mídias sociais. Desta forma, quem aplicar esse modelo de negócio consegue interagir com o conteúdo oferecido.

Figura 1: Os tipos de e-commerce.



Fonte: <https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/formulario-do-visto-americano-agora-pede-dados-das-redes-sociais/> adaptado pelos autores (2020)

Baseado nas considerações dos autores é possível notar que o novo tipo de comércio veio com força total e abrange todas as áreas e segmentos. O aperfeiçoamento de cada setor possibilita maior satisfação do cliente ou usuário e é caráter decisivo para aprovação ou não do serviço ou produto ofertado.

### 2.3. A quarta revolução tecnológica

A Indústria 4.0, também conhecida como Quarta Revolução Industrial, inclui automação, tecnologia da informação e as principais inovações tecnológicas desses campos: Internet das Coisas, *Big Data*, Inteligência Artificial e Computação em Nuvem.

Segundo publicação da Fundação Instituto de Administração<sup>4</sup>, seis princípios caracterizam a revolução tecnológica: Tempo real, Virtualização, Descentralização, Orientação a serviços, Modularidade e Interoperabilidade.

A partir desses conceitos, a coleta de dados é instantânea, o que permite a decisão em tempo real baseada no rastreamento e monitoramento de forma remota dos processos. A própria máquina é responsável pelas decisões, e softwares são orientados a disponibilizarem soluções conectadas entre si. A modularidade oferece flexibilidade na alteração de tarefas e a interoperabilidade sustenta que as máquinas se comunicam entre si.

Por meio dela, a maneira como planejamos e executamos coisas simples se torna automatizada. Sua proposta básica é conectar máquinas, sistema e ativos em redes inteligentes capazes de controlar toda a cadeia de produção de maneira autônoma.

A palavra “revolução” em seu nome indica que assim como nas anteriores – primeira, segunda e terceira revolução industrial – as mudanças para a humanidade são de grande impacto, pois trazem transformações significativas.

Com o surgimento e desenvolvimento da Era Digital, a forma de ofertar e obter produtos e serviços também passa por mudanças. A facilidade de acesso a diversos produtos faz com que o consumidor se torne mais exigente, e com isso, o comerciante precisa se adaptar e capacitar para atender às necessidades do mercado.

#### **2.4. A Relação entre o comportamento do consumidor e o comportamento organizacional**

Para o estudo do comportamento do consumidor, serão utilizadas as abordagens de Maslow e de Kotler & Kelly. E para o estudo do comportamento do organizacional, Mariano & Mayer e Chiavenato.

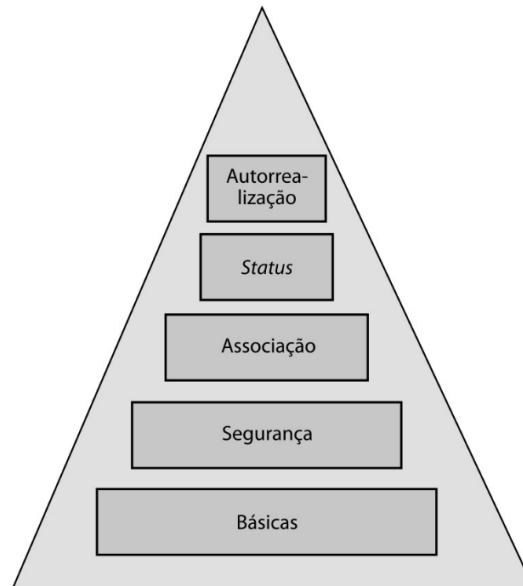
Para Maslow, as necessidades humanas se apresentam segundo uma hierarquia. Uma escala de valores, que uma vez atendidos, ascende-se a níveis superiores para satisfação de novos anseios, conforme figura 2.

---

<sup>4</sup> Indústria 4.0: o que é, consequências, impactos positivos e negativos. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/industria-4-0/>

O ser humano possui necessidades que são de ordem primária e secundária, dependendo do momento em que se encontra. Maslow hierarquizou essas necessidades da seguinte forma:

Figura 2: A hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: LACOMBE (2009)

Onde, as necessidades primárias são fisiológicas, como sono, fome, sede, e de segurança, como defesa, abrigo, proteção. Já as necessidades secundárias, incluem se relacionar, fazer parte de um grupo, reconhecer e ser reconhecido, e no topo da pirâmide, está a necessidade que o indivíduo tem em se tornar o que deseja ou em alcançar determinado objetivo. Ainda segundo ele, essa última necessidade nunca é de fato saciada, pois quanto mais se sacia, mais ela aumenta.

Para Kotler e Keller (2006), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que os culturais exercem a maior e mais profunda influência.

Kotler (2000) descreve os estágios do processo de decisão de compra, como na figura a seguir, no modelo conhecido como as cinco etapas do processo de compra do consumidor:

FIGURA 3: Etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: <https://www.divulgacaodinamica.pt/blog/o-processo-de-decisao-de-compra-em-5-etapas/>

Por meio da representação gráfica da figura 3, pode-se concluir que o comportamento do consumidor se inicia com a necessidade ou vontade de comprar algo, é seguido de busca de informações sobre o vendedor e o produto, onde ele procura referências e segurança através de seus amigos, familiares ou representantes, avalia essas questões, e por fim, decide se compra ou não. Optando por comprar, o consumidor guardará sua experiência para uma compra futura, sendo ela satisfatória ou não.

Ainda segundo Kotler (2000), vale ressaltar que nem sempre os consumidores passam por estas cinco etapas para todas as suas compras. Eles podem pular ou alterar a ordem em que elas estão classificadas.

Sendo assim, pode-se dizer que os indivíduos possuem personalidades diferentes e que isso influencia suas decisões de compras. Sobre cada um dos estágios, Kotler (2000) sumariza:

Quadro 2: Estágios do processo de compra do consumidor

ESTÁGIOS	DESCRIÇÃO
<b>Reconhecimento do problema</b>	Inicia-se quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade como o próprio nome já diz. Essas necessidades podem ser influenciadas por estímulos externos ou internos.
<b>Busca de informações</b>	Pode se dividir nos níveis de atenção elevada (quando o estilo de busca é mais moderado) ou busca ativa de informações (uma busca mais aprofundada de informações). As fontes de informações podem ser pessoais, comerciais, públicas ou experimentais.
<b>Avaliação das alternativas</b>	Um processo cognitivamente orientado. O consumidor usa-se de base racional e consciente para avaliação.
<b>Decisão de compra</b>	O consumidor forma a intenção de comprar as marcas preferidas.
<b>Comportamento pós-compra</b>	O consumidor experimenta algum nível de satisfação ou insatisfação nesse estágio.

Fonte: Kotler (2000). Adaptado pelos autores (2020)

Segundo Chiavenato, o comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações que, por sua vez, se encontram em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo.

Partindo dessa definição, a pesquisa aborda as ações do indivíduo em meio à necessidade e possibilidade de empreender.

Da identificação de uma oportunidade, até a consolidação de um empreendimento, o indivíduo ou a organização percorre um longo caminho. Segundo Mariano e Mayer (2011), esse caminho é conhecido como processo empreendedor, e é composto por quatro fases interligadas, que são expostas na figura a seguir e descritas na sequência.

Figura 4 - O Processo Empreendedor



Fonte: MARIANO e MAYER (2011)

No processo empreendedor, representado na figura 4, podemos observar a divisão em fases com seus fatores determinantes relacionados. Na fase 1 tem-se a ideia, que surge a partir da identificação de uma inovação que pode ser implementada, e dá origem ao novo empreendimento. Alguns fatores como pessoais, ambiente e criatividade influenciam o surgimento dessa nova ideia.

Na fase 2, surge o gatilho para abertura da empresa. Mariano e Mayer (2011) dizem que mesmo que o indivíduo esteja diante de uma oportunidade, não há garantias de que ele sairá da intenção para ação. Nessa fase, os mesmos fatores da

fase anterior continuam presentes, mas agora acrescidos de novos fatores, como capacidade de assumir riscos, competitividade e recursos.

A fase seguinte (fase 3) é composta por subfases, como a validação da ideia, definição da escala de operação, elaboração do plano de empreendimento e a operacionalização, dando início à empresa. Novos fatores como atitude empreendedora, visão, equipe, clientes e fornecedores, são abordados. Nessa terceira fase, é criada a empresa e implementado o empreendimento.

Por fim, a fase 4 exige total empenho do empreendedor, pois ele será primordial para garantir a consolidação e a sobrevivência do negócio a longo prazo. Os fatores que influenciaram durante sua criação são os mesmos que influenciam o dia a dia da empresa. Ainda segundo Mariano e Mayer (2011), a capacidade de gerenciar as mudanças e a capacidade de adaptação, farão diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento.

Relacionando os comportamentos do consumidor e da organização, entramos também na questão da vantagem competitiva.

O entendimento de vantagem competitiva está relacionado a um desempenho maior de uma empresa em relação à outra. Barney e Hesterly (2013, p. 9) definem vantagem competitiva como “quando uma empresa for capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes”. Assim, se uma empresa estiver no mercado, oferecendo um produto concorrido, e mesmo assim, conseguir ficar em posição de destaque, essa empresa possui vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Ainda segundo Barney e Hesterly (2013, p.10) existem dois tipos de vantagem competitiva: a temporária e a sustentável. A temporária tem duração de curto período, a empresa consegue alcançar uma vantagem, mas, por pouco tempo. Já a sustentável tem, por outro lado, uma duração maior. Quando a empresa utiliza uma vantagem que não se acha na concorrência, tende a perdurar por mais tempo no mercado.

Ressalta-se que a vantagem competitiva sempre deve causar no cliente a vontade de adquirir o produto ou serviço oferecido. Para ser eficiente, deve-se traçar uma estratégia onde a marca seja elevada a um patamar onde não possa ser substituída no mercado. Porém, para se destacar dessa forma, é necessário realizar uma minuciosa leitura do mercado almejado e frequentemente monitorar as ações dos concorrentes para avançar e se manter sempre à frente.

## 2.5. Princípios e Estratégias de Marketplace

O comércio eletrônico pode ser tratado como a evolução do próprio comércio. Seu conceito inclui qualquer relação comercial que utilize meios eletrônicos.

Para Limeira (2007), o *e-commerce* envolve a realização de trocas de produtos, serviços e informações entre diferentes agentes.

Segundo Albertin (2000), a estrutura do ambiente digital direcionada ao comércio eletrônico tem como base fundamental, de maneira genérica, as estruturas tecnológicas, bem como as políticas públicas e os aspectos legais e de privacidade.

As estruturas tecnológicas nesse contexto referem-se aos hardwares, que são as partes físicas de um computador, como monitor, processador, teclado, e os softwares são as partes de sistemas, como antivírus e programas de edição. Já as políticas públicas referem-se aos requisitos tributários, direitos do consumidor e à regulamentação do segmento de atuação.

O *marketplace* possui três tipos de acesso<sup>5</sup>. Primeiro, os comerciantes têm acesso à plataforma para poder cadastrar seus produtos ou serviços. O administrador do *marketplace* possui acesso que o permite gerenciar todos os vendedores. Por fim, os clientes conseguem acessar o *marketplace* para realizar compras e/ou contratar serviços.

Em um *marketplace*, o dono ou gestor cobra uma comissão dos vendedores que pode ser por cada negócio fechado ou uma mensalidade fixa. Já os clientes, podem acessar a plataforma gratuitamente, comparar, solicitar orçamentos e enviar avaliações aos vendedores. Para eles, o funcionamento é bem simples e na maioria das vezes intuitivo.

A melhor maneira de ter um *marketplace* bem sucedido é definir um nicho de mercado. Escolhendo um nicho e atendo-o com qualidade, as chances de sucesso são maiores, já que o nicho é um recorte na área de atuação.

Para iniciar uma estrutura de *e-commerce*, o empreendedor deve se planejar estando atento a alguns pontos-chave, como por exemplo, ter o consumidor como seu ponto central. Inicialmente deverá localizar e atrair esse consumidor para sua loja virtual. Esse processo geralmente é feito através do *marketing* digital.

---

<sup>5</sup> Extraído de: <https://www.ideianoar.com.br/marketplace/#o-que-marketplace>

Assim como em uma loja física, o ambiente é de extrema importância para fazer com que o consumidor permaneça ou retorne ao espaço. Junto a ele, o atendimento precisa ser agradável e satisfatório.

O ambiente de negócios é dinâmico e transformador, e sofre mudanças ou transformações influenciadas por mudanças sociais, econômicas e políticas.

Segundo Maróstica, Maróstica e Branco (2014), algumas vantagens do comércio eletrônico estão associadas à infraestrutura disponível na *internet* como acessibilidade global e alcance de vendas, relacionamento mais próximo entre empresas e fornecedores, testes gratuitos, redução de custos e tempo para comercialização.

Sobre a acessibilidade, pode-se dizer que as empresas têm a chance de expandir sua base de clientes e produtos, já que o acesso à *internet* está disponível em qualquer lugar do mundo. O relacionamento é mais estreito, tendo em vista a facilidade e rapidez de comunicação.

A *internet* está em funcionamento constante, o que permite rapidez e agilidade na comercialização. Produtos são ofertados de maneira rápida e em muitas vezes podem não ter custos ao consumidor. Os custos de comercialização são adequados de acordo com os preços de custo de produção.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e/ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser: pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e/ou estudo de caso.

Quanto ao estudo de caso, Vergara (2007, p. 49) relata que tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coletas de dados.

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 132), é através da metodologia que esclarecemos todos os métodos utilizados na elaboração do trabalho científico.

Embasado em um estudo descritivo de caráter informativo e explicativo, os dados utilizados serão adquiridos através de referências bibliográficas, em que serão adotados estudo de caso, análise documental contidas em livros, trabalhos acadêmicos, artigos, vídeos e páginas de internet direcionadas ao assunto.

Através das informações adquiridas bibliograficamente, será possível demonstrar a evolução do cenário do e-commerce brasileiro e sua interpretação será feita de modo que possam ser utilizadas por partes interessadas na criação e desenvolvimento de um *e-commerce*.

#### 4. ESTUDO DE CASO

Surgido no Brasil em 2012, o *marketplace* pode ser definido como um *shopping center* virtual. É um espaço onde pequenos e grandes lojistas comercializam seus produtos em troca de uma porcentagem do lucro paga ao seu hospedeiro.

De modo geral, esse modelo de comércio apresenta vantagens e desvantagens. Citando as vantagens, pode-se dizer que a maior de todas é a visibilidade. Em um *marketplace*, várias pessoas anunciam produtos variados. Com isso, o acesso a eles é grande, e conseqüentemente, a chance de seu produto ser visto por uma quantidade maior de pessoas também. Outra vantagem seria o aumento de vendas. Dentro dele, há uma enorme variedade de marcas do mesmo produto, o que faz com que o consumidor tenha acesso à essas opções, o que não aconteceria em uma loja física ou individual. Logo, seu produto é ofertado para um maior número de clientes e com isso, novos usuários conhecerão a sua marca.

O estudo de caso do trabalho baseia-se em um *e-commerce* do ramo de joias masculinas e femininas criado no mesmo ano em que o segmento surgiu com mais visibilidade no país (2012), e através dele, será apresentado como o uso de *marketplaces* potencializa sua existência e desenvolvimento.

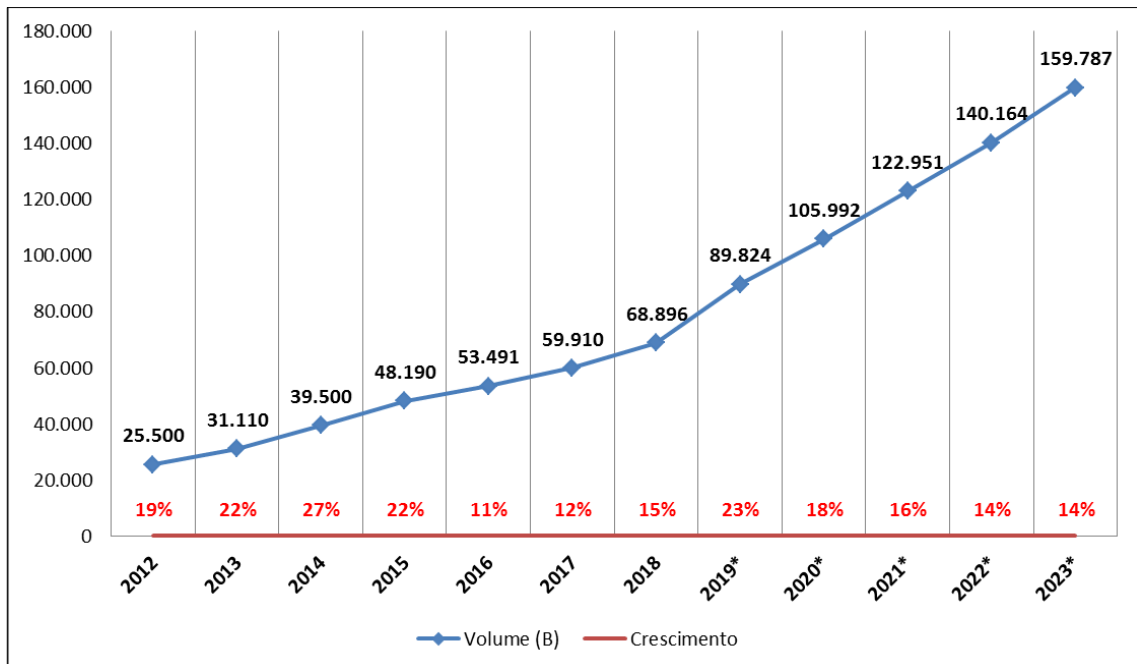
No ano de criação da empresa, o faturamento do *e-commerce* no Brasil estava em torno de R\$ 25 bilhões segundo relatório da *Webshoppers*<sup>6</sup>.

A Figura 5 ilustra a evolução e projeção do faturamento do *e-commerce* no Brasil.

---

<sup>6</sup> WEBSHOPPERS (EBIT) é o mais amplo relatório sobre e-commerce do país, elaborado semestralmente, que analisa os pontos positivos e negativos de cada e-commerce, desde 2001. Disponível em: <http://www.ebit.com.br>.

Figura 5: Evolução e projeção do faturamento do e-commerce no Brasil



Fonte: Adaptado pelos autores<sup>7</sup> (2020)

Através da figura, podemos demonstrar o crescimento desse valor durante nove anos e uma perspectiva para mais três anos, onde em azul está o volume em reais (\$) desse crescimento, e em vermelho, está o crescimento em porcentagem (%) em relação ao ano anterior.

A empresa em questão surgiu por meio da identificação de uma oportunidade, onde o proprietário apostou no crescimento do novo modelo de comércio no país e juntou com seu gosto pessoal pelo tipo de trabalho. O fato de estar insatisfeito com seu antigo emprego e contratantes contribuiu de forma direta para que depositasse toda sua energia em seu negócio próprio. Foi então que criou a empresa e desde então, vem se capacitando e adaptando às novas necessidades e adversidades do mercado.

Desde o início, não se cogitava ser loja física devido aos altos custos principalmente dos produtos comercializados.

Além disso, iniciar um negócio através de *marketplaces* é bastante vantajoso do ponto de vista financeiro, já que a maioria deles só cobra algo se você vender um produto/serviço. Ou seja, você tem seu produto ou serviço exposto para milhares de

<sup>7</sup> Extraído e adaptado de: <https://abcomm.org/noticias/crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>

pessoas e só irá pagar algo à plataforma caso alguém realize a compra de algum deles.

A empresa optou por não ter *site* próprio inicialmente, pois ao seu ver, a aceitação e confiabilidade do público deveriam ainda ser cativadas. Por isso, durante cinco anos, a empresa estudada tinha como fonte de vendas apenas o *Marketplace* Mercado Livre, e dessa forma, conquistou mercado e ganhou forças para se solidificar em outros locais de venda.

Já conhecida entre seu público alvo, migrou para as plataformas Magazine Luiza, B2W - formado por Americanas, Submarino e Shoptime e Elo7.

Em meio ao cenário adverso encontrado em 2020 devido a uma pandemia, a empresa também passou a oferecer seus produtos através dos *marketplaces* Amazon e Shopee, ampliando sua carteira de clientes e seu catálogo de produtos.

Deve-se ressaltar que o crescimento no número de canais de vendas da empresa em questão tem relação direta com o crescimento do faturamento do *e-commerce* brasileiro. Segundo dados da 41ª edição do *Webshoppers*<sup>8</sup>, o *e-commerce* no Brasil ultrapassou R\$ 60 bilhões de faturamento em maio de 2020 e possui expectativa para que ultrapasse a marca de R\$ 105 bilhões até o final do ano. Um aumento de mais de R\$ 37 bilhões se comparado ao ano de início da empresa, 2012. O número de clientes adeptos a essa modalidade de comércio é cada vez maior, assim como a diversidade de produtos ofertados.

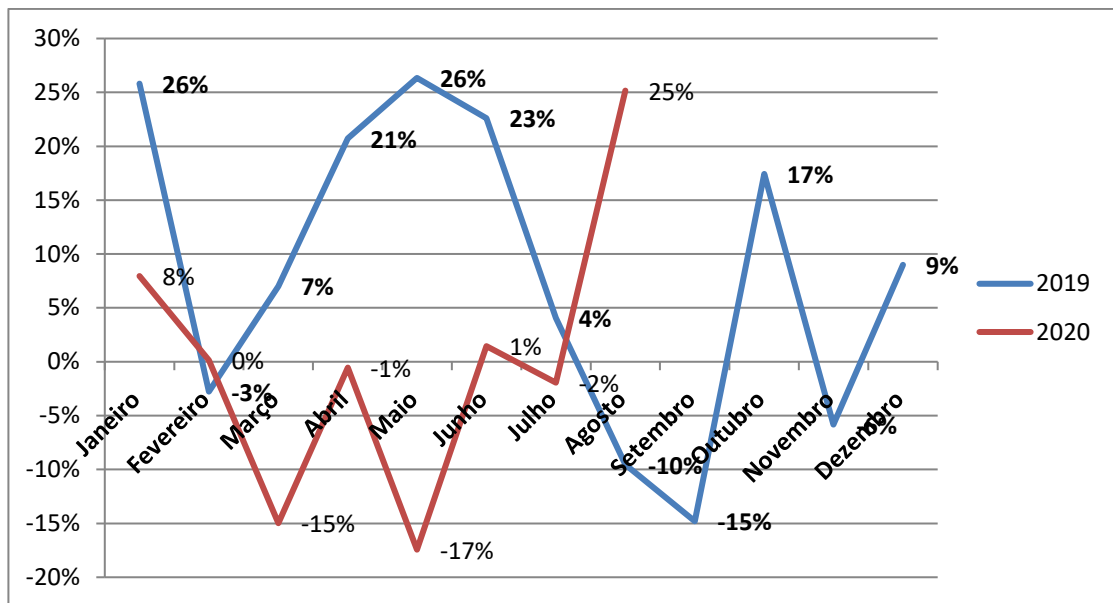
Nos primeiros anos da empresa, o caixa estava quase sempre no zero a zero, era o suficiente para manter as despesas e o negócio e em algumas vezes nem isso. Com o passar dos anos, o fluxo de caixa foi melhorando, a empresa começou a produzir lucro. Nesse novo cenário, o empresário optava por guardar 100% do lucro para investimentos futuros e despesas inesperadas.

O gráfico a seguir apresenta o saldo mensal da empresa estudada nos anos 2019 e 2020, sendo em azul o ano de 2019 e em vermelho o ano de 2020.

---

<sup>8</sup> Extraído de: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-autosservico-webshoppers/>

Figura 6: Saldo mensal de 2019 e 2020 da empresa estudada.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Através da Figura 6 observa-se uma queda no faturamento de 2020 em relação ao de 2019. Mas essa queda não deve ser vista como prejuízo ou perda de capital.

Mais adiante, especificamente em dezembro de 2019, o empresário sentiu no mercado a necessidade de ampliação de seu leque de produtos. Manter apenas um tipo já não apresentava mais o mesmo resultado obtido em dois ou três anos atrás. Então, passou a investir cerca de 80% de seu saldo final mensal em novos produtos. Com isso, veio também a necessidade de contratar novos funcionários para conseguir atender à demanda de novos clientes.

Através dessa prática, seu faturamento ao final de cada mês foi mais baixo, porém sua empresa cresceu em quantidade de produtos, clientes e funcionários.

Há um projeto em desenvolvimento da criação de seu *site* próprio, pois hoje, com quase oito anos de existência, está consolidada e possui grande cobrança dos próprios clientes por esse canal de venda.

Os *marketplaces* utilizados oferecem excelente suporte tanto ao lojista quanto ao cliente, cada um com suas forças e fraquezas, além de transmitirem mais confiança aos clientes, já que são conhecidos mundialmente. Porém a utilização de um *site* próprio diminuiu os custos para ambas as partes, já que nos canais citados são cobradas comissões por vendas realizadas e também nas canceladas, o que faz com que os preços sejam mais altos.

A tabela abaixo ilustra a tarifa cobrada por cada *marketplace* onde a empresa comercializa seus produtos.

Tabela 1: Tarifas cobradas pelos *Marketplaces* no setor em questão (Joias e Acessórios)

MARKETPLACE	TARIFAS
<b>Mercado Livre</b>	17,5% e 11,5% (modalidades distintas)
<b>B2W</b>	16%
<b>Magazine Luiza</b>	15%
<b>Elo7</b>	24%
<b>Amazon</b>	20%
<b>Shopee</b>	0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Em relação às tarifas do *marketplace* Mercado Livre, observam-se duas distintas. A plataforma de vendas oferece aos usuários uma modalidade de parcelamento em até 12 vezes sem juros, onde a tarifa paga pelo comerciante é a de 17,5%. E outra modalidade de vendas em até 12 vezes com juros, que é atrativa e vantajosa para quem deseja adquirir o produto à vista, já que com a taxa descontada de 11,5%, o vendedor consegue anunciar seu produto 6% mais barato que na outra modalidade (de 17,5%).

Buscando otimizar a prestação de serviços aos consumidores, a empresa objetiva valorizar e estreitar mais a relação com seus clientes, buscando se aperfeiçoar aos seus gostos e se adaptar às normas dos *marketplaces* onde comercializa seus produtos, para que assim, possa se consolidar cada vez mais com uma forte marca no mercado varejista e de *e-commerce*.

Ainda baseado na adversidade do novo cenário econômico de 2020, a empresa em questão adotou medidas para se manter ativa e se fortalecer. Entre essas medidas, ressalta-se a prática do frete grátis para compras com valores superiores a R\$ 99,00 em determinados *marketplaces*.

As redes sociais também exercem papel de extrema importância nesse momento. Elas são o canal de comunicação mais rápido e na maioria das vezes, mais eficiente entre lojistas e clientes. Postagens breves mostrando a rotina da empresa mediante a Pandemia transmitem segurança e confiabilidade ao público.

Além disso, postagens anunciando promoções e oportunidades exclusivas aos expectadores daquele conteúdo apresentam resultados satisfatórios.

Em relação aos preços praticados pela empresa estudada, pôde-se observar uma queda. Não somente pela crise, mas também por se tratar de um período de adaptação aos novos *marketplaces* utilizados por ela. Na maioria deles, a reputação do lojista é calculada pela soma da porcentagem da pontualidade na entrega dos produtos e a porcentagem de satisfação do cliente ao recebê-los, onde essa reputação influencia diretamente o desempenho das vendas.

Porém essa reputação é dada proporcionalmente ao número de vendas realizadas pelo lojista. Logo, quanto maior o número de vendas, menor a chance de ser impactado pela reputação. Por isso, a empresa adotou a estratégia de diminuir o preço de boa parte de seus produtos, sendo muitos deles comercializado até pelo preço de custo, para que o volume de vendas seja maior, e conseqüentemente, a reputação seja estável e satisfatória ao público.

Com essa medida, a empresa acaba ficando com prejuízo durante o período de baixa de preços, porém o resultado em longo prazo é vantajoso, visto que a reputação se mantém favorável e é possível aumentar gradativamente os preços mantendo o número de clientes ativos.

Também se devem ressaltar medidas de curto prazo como reforço de caixa através da comercialização de novos produtos e renegociações com prazos de fornecedores.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio da exposição do caso podemos analisar pontos específicos do *e-commerce* em questão. Iniciando pelas vantagens obtidas pela empresa, pode-se dizer que hoje a empresa é conhecida e vista por cada vez mais pessoas devido à grande exposição que o *marketplace* em geral lhe proporciona. É comum no dia a dia da empresa receber mensagens em aplicativos de conversas vindas de pessoas que viram anúncios em um determinado *marketplace* e estão buscando saber mais sobre seu catálogo de produtos.

Segundo a redatora do portal *E-commerce Brasil*<sup>9</sup>, em 2019 o crescimento da categoria de Moda e Acessórios ficou em primeiro lugar em número de pedidos, com 21%. Outro crescimento importante foi no número de consumidores únicos (aqueles que realizaram ao menos uma compra online no ano). Em 2019, este público aumentou 40,6% em relação a 2018, chegando a 31,4 milhões de pessoas.

Em relação ao ano de criação da empresa estudada, pôde-se observar que seu crescimento acompanhou o crescimento do *e-commerce* no Brasil e também está diretamente ligada ao crescimento do número de consumidores.

Sabe-se que os custos para manter uma loja física hoje em dia são altos. Despesas fixas como aluguel, água e luz afetam diretamente o resultado mensal do negócio. Além disso, a empresa surgiu com apenas um tipo de produto, que por sua vez, era de custo elevado para ser mantido em estoque e vitrines. Por esse motivo, a venda na internet era a melhor solução.

O fato de ter se consolidado dentro dos *marketplaces* de forma positiva, fez com que os planos da empresa de ter um *site* próprio fossem adiados. O projeto em desenvolvimento prevê que em junho de 2021 ele esteja em funcionamento, mas sem excluir os *marketplaces*. Eles serão complementares.

Em 2012, a loja abordada possuía apenas um canal de venda. Atualmente, possui mais sete canais, além das redes sociais que também permitem vendas diretas.

Sobre a Figura 6 apresentada no estudo de caso, a análise mostra que a queda no faturamento não evidencia um prejuízo. Trata-se de uma estratégia utilizada pelo dono da empresa.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-2019-compreconfie/>

Mediante essa nova prática, observa-se que o gráfico exposto na Figura 6 reflete o valor em caixa, que evidentemente está menor se comparado ao mesmo período anterior. Porém com essa estratégia, observa-se que a empresa está maior em todos os sentidos.

Com o fortalecimento da Pandemia em 2020, a empresa viu a necessidade de ampliar suas fontes de vendas. A migração para novas plataformas fez com que aumentasse seu público e fidelizasse ainda mais alguns clientes, já que alguns possuem preferência por determinados canais, seja ele por segurança, condições de pagamento ou de frete, ou por confiança.

Ainda analisando as estratégias utilizadas no estudo de caso, faz-se necessário abordar a estratégia do frete grátis. A modalidade é sem dúvidas uma das mais atrativas entre os consumidores, segundo o Blog da Vetex<sup>10</sup>. Ainda de acordo com o Blog, em um levantamento feito em 2017, 84% dos consumidores brasileiros comprariam mais online se o frete fosse sempre grátis. Atrair o consumidor dessa forma é eficiente e gera boas vendas.

Sobre a estratégia das redes sociais, pode-se dizer que hoje em dia é uma das mais utilizadas pelos mais diversos segmentos. De acordo com a J&A Marketing<sup>11</sup> o brasileiro passa em média quase 4 horas por dia nas mídias sociais. Colocar seu produto ou serviço ali ao alcance de todos de forma simples e rápida, também trás bons frutos.

Por fim, a estratégia de precificação adotada pela empresa trás seus ônus e bônus. Dentro de um *marketplace*, pensando no curto prazo, vender mais barato traz prejuízo financeiro, já que as taxas cobradas por eles são acrescidas ao valor do produto. Porém, produtos mais baratos tendem a vender mais no mercado. É baseado nisso que a empresa adota essa prática em determinados períodos.

Ofertando o produto mais barato que o normal, ela consegue gerar quantidade de vendas. Em um *marketplace*, a quantidade é fator de extrema importância para seu bom relacionamento entre os usuários, incluindo exposição e indicação. Baseada no número de vendas, pontualidade do lojista quanto às entregas do produto e a satisfação do cliente, cada plataforma estabelece seus parâmetros.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/gestao/use-frete-gratis-seu-favor/>

<sup>11</sup> Disponível em: <http://jeamarketing.com.br/blog/divulgar-nas-redes-sociais-vale-a-pena-para-qualquer-negocio-entenda/>

Mediante isso, ter mais vendas garante ao lojista se resguardar contra fatores que possam vir a afetar sua reputação, como por exemplo, atraso no envio de um produto devido a problemas com fornecedores ou transportadores. A quantidade de vendas equilibra o cálculo da reputação, já que ele é feito proporcionalmente aos demais fatores. Quanto maior o número de vendas, menor a chance de ser impactado pela reputação.

Logo, a longo prazo, traz resultados positivos, já que ter uma boa reputação faz com que o próprio *marketplace* te indique aos clientes por estar prestando um bom atendimento ali dentro. Através dessa indicação, as vendas aumentam, e o preço dos produtos passa a não ser mais o fator de maior importância aos consumidores. Ao se depararem com uma loja bem avaliada dentro dos parâmetros da plataforma utilizada, a segurança e a confiabilidade aumentam, e consequentemente, efetuam a compra. Sendo assim, permite ao lojista aumentar gradativamente seus preços para que volte a vender tendo lucro em seus produtos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do presente estudo, foi possível analisar a relação entre o comportamento do consumidor e da organização, os fatores que influenciam a decisão de compra, vantagem competitiva e as principais estratégias de *marketplace*.

O estudo procurou mostrar que ainda não muito conhecido e utilizado pelos brasileiros na época de sua criação (1991), o comércio eletrônico apresentava boas perspectivas de crescimento, e hoje se pode dizer que superou boa parte delas.

Através do estudo de caso feito com a empresa do ramo de joias masculinas e femininas, foi possível perceber que ao longo de seus quase oito anos de existência, a empresa teve uma grande expansão no mercado virtual. O modelo de comércio utilizado por ela impacta diretamente na maximização de suas vendas.

Atendendo ao objetivo geral, o trabalho confirma que o comércio eletrônico auxilia as organizações a manterem seus negócios funcionando inclusive em meio a cenários adversos como a atual Pandemia vivida em 2020. As facilidades tanto para quem comercializa quanto para quem consome são evidentes no estudo apresentado.

Sobre as vantagens do modelo de comércio estudado, pode-se ressaltar por meio do trabalho que um dos principais pontos é a visibilidade. Comparando o comércio virtual ao comércio físico, é possível dizer que o *marketplace* é como uma loja dentro de um grande *shopping center*, onde o *shopping center* é a internet. Diariamente várias pessoas visitam o shopping, muitas vezes em busca de uma loja específica, mas isso não as impede de ver e/ou conhecer as demais lojas hospedadas no local. O mesmo acontece com o meio virtual. Várias pessoas acessam a internet em busca de algum produto ou serviço específico, em lojas específicas ou não. Porém no ato da pesquisa, o mesmo item procurado é ofertado por diversas lojas, fazendo com que o cliente tenha mais opções em poucos cliques ao invés de poucos passos.

Dessa forma a visibilidade do e-commerce é maior, já que mesmo sem procura-lo pelo nome da loja ele aparece entre as buscas. O produto é ofertado para um maior número de clientes e com isso, novos usuários passam a conhecer a loja.

Por outro lado, falando em desvantagens, pode-se citar a dependência do *e-commerce* em relação ao *marketplace*. Uma vez que o *marketplace* decide encerrar suas atividades, todas as marcas envolvidas, ou seja, todos os *e-commerces* vinculados à plataforma perdem seu canal de venda. Em um cenário pessimista, se uma loja depende exclusivamente do *marketplace*, o negócio tem grandes chances de deixar de existir. Outra desvantagem é a não identificação da marca pelos clientes. Uma vez exposto nas vitrines virtuais, o nome da marca estará visível aos interessados, porém é comum o cliente se referir à compra como tendo sido feita no lugar X, ou seja, no *marketplace* que hospeda a loja virtual, e não ao *e-commerce* em si.

Porém, apesar dos prós e contras apresentados, comercializar através de *marketplaces* é sim viável e proveitoso, desde que sejam adotadas estratégias competitivas e planejamento estratégico.

As limitações deste trabalho referem-se a uma investigação exploratória, baseada em um estudo de hipótese única, de um segmento específico – o comércio virtual. Seus resultados isoladamente não podem ser generalizados, mas servem de embasamento para pesquisas futuras, que poderão ser norteadas nas questões expostas para entender a implantação do *marketplace* em outras organizações e segmentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A.L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3 ed. São Paulo: Pearson; 2011.
- CASTELLS Manuel. **A sociedade em rede.** 3.ed. São Paulo: Paz e Terra; 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3ª ed. Barueru, SP: Manole, 2014.
- FAGUNDES, E. O que é E-commerce. 2009. Disponível em: <https://efagundes.com/artigos/o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 25 set. 2020.
- GRINSPUN, Mirian P. S. Zippin (Org.), **Educação tecnológica – desafios e perspectivas,** Edt. Cortez 3 ed. Ver e ampl., São Paulo, 2009.
- KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Lane Kevin. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. **Metodologia do Trabalho Científico.** SP: Atlas, 1992.
- LIMEIRA, T.M.V. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 20017.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARIANO, S.; MAYER, V. F. Empreendedorismo - Fundamentos e Técnicas para Criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MARÓSTICA, E; MARÓSTICA, N.A.C; BRANCO,V.R.C. **Inteligência de mercado.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- OLIVEIRA, Figueiredo de Oliveira. **Sistemas de Informação: Um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico.** 3ª ed. São Paulo: Érica 2002.
- SEBRAE (2015). Uma breve definição sobre o comércio online. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online>. Acessado em 23 de março de 2020.
- STAIR, Ralph M. e REYNOLDS George W. **Princípios de Sistemas de Informações: Uma abordagem Gerencial.** 4º ed. São Paulo: LTC, 2002.

TENÓRIO Fernando G. **Tecnologia da Informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV; 2007.

VELOSO, Renato. **Tecnologia da Informação e da Comunicação**, Edt. Saraiva, São Paulo, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 8<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2007.