





# A DISRUPÇÃO NO VAREJO ALÉM DA CRISE

| POR LEANDRO ANGOTTI GUISSONI, GIULIANA MARINO FERRARO E JOSIANE GARCELLI SCHUNCK

**A Covid-19 não está remodelando o varejo, mas sim fazendo o futuro de negócios digitais concentrados em plataformas de *marketplace* acontecer mais rapidamente.**

**C**om as medidas de isolamento para conter a Covid-19, a maioria dos varejistas passou a depender do comércio eletrônico para continuar fazendo negócios. A importância das plataformas *online* conhecidas como *marketplace* ficou evidente. Amazon, Magazine Luiza, B2W, Mercado Livre, iFood e Via Varejo, por exemplo, são algumas das plataformas que vendem produtos de terceiros e vêm permitindo que varejistas, principalmente menores, acelerem seu processo de digitalização. Entender como funciona esse canal de venda pode ajudar a minimizar o efeito negativo de um período recessivo, além de criar condições para prosperar quando a economia retomar o crescimento.

O modelo de *marketplace* pode ser comparado ao de um *shopping center* no ambiente físico, em que a administradora não é a dona do estoque nem responsável pela cadeia de suprimentos, mas sim a hospedeira dos lojistas para que os consumidores possam comprar os produtos. É isso que fazem empresas como a Amazon, terceiro maior centralizador de ofertas do mundo: prospectar vendedores e varejistas terceiros – chamados de *third-party sellers* ou 3p –, para listar os próprios produtos em sua plataforma e atrair consumidores, gerando tráfego e conversão. Da mesma ma-

neira que o *shopping* cobra taxas do lojista, os proprietários do *marketplace* chegam a cobrar até 20% de comissão sobre cada transação.

No Brasil, as vendas realizadas via *marketplace* responderam por cerca de 40% do faturamento total do *e-commerce* no país no primeiro semestre de 2019, crescendo 13% comparado ao mesmo período do ano anterior, segundo dados da Ebit/Nielsen. De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), dos 300 maiores varejistas brasileiros, 45 estão presentes no ecossistema de *marketplace* – seja como gestores da plataforma, seja como *sellers*.

## ADERIR OU NÃO?

No caso dos grandes varejistas que já estão passando por processos de transformação digital, a dúvida recorrente é se devem investir para formarem suas próprias plataformas. É importante entender que muitas vezes ser um *marketplace* não é a salvação. A competição entre as plataformas já está intensa e requer muitos recursos. Existe o desafio de criar o chamado efeito de rede, ou seja, escalar o negócio atraindo consumidores e, ao mesmo tempo, *sellers*. Como exemplo, por volta de 2011, nos Estados Unidos, a Best Buy abriu o seu *marketplace* para concorrer com a Amazon. No entanto, após cinco anos operando a plataforma, resolveu abandonar a iniciativa alegando não ter conseguido crescer no

## Vender por meio de *marketplace* proporciona o alcance a consumidores que já conhecem plataformas estabelecidas e que dificilmente visitariam o *e-commerce* de um varejista menor.

novo canal. Além disso, apontou dificuldades em prover um bom nível de serviço ao consumidor.

No caso de varejistas menores, a dúvida é se devem investir no próprio *e-commerce* ou ingressar, como *sellers*, em *marketplaces*. Abrir e gerenciar o próprio *e-commerce* não têm sido, de forma geral, a melhor alternativa. O custo de gerar tráfego no *site* é muito elevado, e marcas de varejistas menores não costumam ter tanta força quando comparadas com as de plataformas já consolidadas. Vender por meio de *marketplace* proporciona o alcance a consumidores que já conhecem plataformas estabelecidas e que dificilmente visitariam o *e-commerce* de um varejista menor. Estar presente nessas plataformas maiores aumenta a capacidade de divulgação de empresas menores e pode ajudar a fortalecer a própria marca do *seller* ao longo do tempo.

Ao operar no modelo de *marketplace*, três desafios chamam a atenção. O primeiro é como garantir a visibilidade da marca varejista e dos seus produtos em um ambiente repleto de ofertas. Por exemplo, a B2W oferece cerca de 29 milhões de itens por meio de mais de 40 mil *sellers* na plataforma. Para isso, em muitos casos, é possível fazer propaganda digital dentro do próprio *marketplace*. O segundo e o terceiro desafios referem-se à operação logística e ao foco na experiência do cliente. O processamento de pedidos deve ser planejado desde a expedição e entrega da mercadoria até o atendimento pós-venda, atividades que muitas vezes são de responsabilidade do *seller*. Se as etapas do processo de compra não deixarem o consumidor satisfeito, a reputação do *seller* ficará prejudicada por causa das avaliações negativas.

### UM GUIA PARA VAREJISTAS

Apresentamos neste artigo um guia para facilitar a atuação nessas plataformas (veja na ilustração da página seguinte), elaborado com base em entrevistas com executivos de varejistas que operam no *marketplace* no Brasil.

A primeira etapa compreende a análise do mercado e das plataformas existentes. O próximo passo é garantir os ajustes internos necessários em relação a processos, capacidades e ferramentas. Para isso, idealmente, o *seller* deverá ter pessoas dedicadas para o canal *online* e contar com empresas integradoras, isto é, que farão a integração do sistema de

gerenciamento dela com o da plataforma – conhecido como *hub* de integração. Há várias empresas que fazem isso de maneira simples e rápida, como VTEX, Linx e Infracommerce.

Por fim, precisam ser buscadas melhorias por meio dos resultados obtidos e dos aprendizados do *seller* conforme atua nas plataformas. O foco deverá ser oferecer melhores níveis de serviço, otimizar processos e obter lucratividade. Dessa forma, o varejista poderá reduzir a competição puramente por preço, enfatizando a experiência e o engajamento do cliente final.

### CONCLUSÃO

Mesmo antes da Covid-19, tem sido essencial entender como digitalizar o negócio e atuar no *marketplace online*. Provavelmente, varejistas lentos nessa adaptação já não conseguiriam competir em um futuro breve, independentemente da pandemia. Já havia muitas lojas sendo fechadas. A Covid-19 marca a aceleração desse processo.

Estima-se que, de um total de cinco milhões de empresas varejistas no Brasil, apenas 50 mil vendem seus produtos por meio de canais *online*. Espera-se, agora, uma mudança mais rápida nesse cenário, com a necessidade gerada pela pandemia e o aprimoramento das plataformas.

Como a maior parte dos varejistas que não atuam no comércio eletrônico tem faturamento inferior a cinco milhões de reais, o Magazine Luiza, por exemplo, acelerou o lançamento da plataforma específica para ajudar autônomos e pequenos varejistas a terem acesso aos mais de 20 milhões de clientes da empresa – o programa Parceiro Magalu. De acordo com a empresa, seria um projeto que demoraria mais cinco meses para ficar pronto, porém, em virtude da necessidade de inclusão digital no varejo em tempos de Covid-19, o projeto foi concluído em cinco dias.

A Amazon também oferece, no Brasil, a possibilidade de autônomos e varejistas venderem por meio de sua plataforma, trazendo ao país os anos de experiência com gestão de *sellers* no Estados Unidos. Vale ainda citar o Mercado Livre, que conta com bastante tempo de experiência. São alternativas que podem ser consideradas no processo de digitalização do varejo e que continuarão em tendência crescente quando passar a crise. ●

## GUIA PRÁTICO PARA VAREJISTAS QUE DESEJAM ATUAR EM MARKETPLACE



### Etapa 1: análise de mercado e das plataformas existentes

**Clientes:** Qual é o papel do canal *online* na jornada de compras do consumidor que priorizo? Existe uma plataforma específica de *marketplace* que pode atrair mais esse perfil de consumidor? Há demanda no ambiente *online* para os produtos da minha categoria?

**Concorrência:** Em quais plataformas estão atuando os principais concorrentes? Com quais produtos, preços e serviços?

**Opções de plataformas:** Qual *marketplace* oferece as funcionalidades e os regulamentos que se ajustam ao negócio? Quais são as comissões cobradas por cada um deles? Quais são as possibilidades que oferecem de suporte logístico, atendimento ao cliente, dados compartilhados e de recebimento do que foi faturado?

### Etapa 2: ajustes no negócio

**Pessoas:** Quais são as necessidades de contratação de profissionais, agências, consultorias, incluindo uma equipe dedicada para o canal *online*? Como estabelecer um *mindset* digital?

**Capacidades:** Como integrar a estratégia da venda por meio do *marketplace* com a da loja física ou do *e-commerce* próprio, considerando catálogo e seleção de produtos, preço, atendimento ao cliente, logística e tecnologia?

**Ferramentas de gerenciamento de pedidos, estoque, preços e entrega:** Como integrar o sistema de gestão atual com a plataforma de *marketplace* (*hub* de integração)?

**Marketing digital:** Como promover a loja *online* dentro e fora da plataforma do *seller*, com estratégias via redes sociais, *e-mail marketing*, entre outras formas?

**Definição de objetivos:** Quais serão as metas e os indicadores, como *net promoter score* (NPS), margem, lucro, tempo de entrega, giro do estoque, taxas de conversão e recompra, entre outros? Quanto investir em aquisição e retenção de clientes *online*?

### Etapa 3: monitoramento, aprendizados e melhorias

**Monitoramento de resultados:** Como será feito o acompanhamento dos resultados de vendas, do valor do cliente, da competitividade de preços e do nível de satisfação/NPS?

**Catálogo e precificação:** Qual será o trabalho de melhoria nas informações dos anúncios, das estratégias de sortimento e da precificação?

**Atendimento ao cliente:** Como garantir a qualidade do serviço de pós-venda para melhoria da avaliação da loja e da taxa de recompra?

**Fulfillment/atendimento de pedidos:** Quais serão as formas de teste de opções de envio pelas plataformas para checar a competitividade do frete e a qualidade do serviço de entrega?

#### PARA SABER MAIS:

- Giuliana Marino Ferraro. *Quais as principais mudanças nos negócios dos varejistas na atuação no marketplace online? Um estudo sobre as oportunidades e desafios do novo modelo de negócio*. 2019.
- Leandro Angotti Guissoni e Rodrigo Farinha. *E-commerce com resultado*. GV-executivo, v.18, n.1, 2019.
- Thales Teixeira, Leandro Angotti Guissoni e Frederico Trajano. *An unlikely case of successful digital transformation*. Publicado em: *The transformation playbook: insights, wisdom, and best practice to make transformation reality*, 2019.

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP, professor convidado na University of Virginia e professor visitante na Harvard Business School em 2018 > [leandro.guissoni@fgv.br](mailto:leandro.guissoni@fgv.br)

GIULIANA MARINO FERRARO > Graduada em Administração de Empresas pela FGV EAESP > [giuferraro@icloud.com](mailto:giuferraro@icloud.com)

JOSIANE GARCELLI SCHUNCK > Mestre e doutoranda na FGV EAESP > [josianegschunck@gmail.com](mailto:josianegschunck@gmail.com)