

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**Luisa Ancona Grandes**

**Relacionamentos no varejo eletrônico:  
Um estudo de caso sobre o marketplace e seus parceiros**

**SÃO PAULO  
2013**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**Luisa Ancona Grandes**

**Relacionamentos no varejo eletrônico:  
Um estudo de caso sobre o marketplace e seus parceiros**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Internacional.

Campo de conhecimento: MARKETING

Orientador: Prof. Dr. EDGARD ELIE ROGER BARKI

SÃO PAULO  
2013

Grandes, Luisa Ancona.

Relacionamentos no varejo eletrônico: Um estudo de caso sobre o marketplace e seus parceiros / Luisa Ancona Grandes. - 2013.

111 f.

Orientador: Edgard Elie Roger Barki

Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio eletrônico. 2. Internet (Redes de computação) - Negócios. 3. Confiança. 4. Clientes e fornecedores - Relacionamento. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 681.324

LUISA ANCONA GRANDES

**Relacionamentos no varejo eletrônico:  
Um estudo de caso sobre o marketplace e seus parceiros**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Internacional.

Campo de conhecimento: MARKETING

Data de aprovação: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. EDGARD ELIE ROGER BARKI  
(Orientador)

EAESP-FGV

---

Prof. Dr. MAURÍCIO GERBAUDO MORGADO

EAESP-FGV

---

Prof. Dr. HERMES MORETTI RIBEIRO DA SILVA

ESALQ-USP

## AGRADECIMENTOS

Eu não tinha tanta certeza da real motivação das seções de agradecimentos nas dissertações até encarar a minha pesquisa. Um trabalho acadêmico é um projeto que vai muito além da formalidade acadêmica, e envolve, além do esforço da pesquisa em si, o fechamento de um ciclo de esforços, de aprendizados, e de crescimento. É um projeto que vai muito além das dezenas de páginas escritas. É, principalmente, um projeto que não acontece sem o envolvimento e o apoio de algumas pessoas, que contribuem cada uma de uma forma.

Antes de mais nada, agradeço à minha família, que me deu todo o suporte necessário para que este Mestrado fosse conquistado. Em especial, agradeço à minha mãe, que é a minha orientadora da vida, e ao meu pai, sempre extremamente paciente e compreensivo. Muito obrigada por esta oportunidade, por me apoiarem e acreditarem nas minhas decisões.

Agradeço imensamente ao meu professor orientador Edgard Barki. Muito obrigada pela paciência, por acreditar nas minhas ideias, por me tranquilizar todas as vezes que precisei, por me orientar e me incentivar. Você disse que daria certo e tinha razão.

Agradeço aos meus amigos do MPGI e do CEMS que, durante estes 2 anos e meio, me deram apoio nos momentos mais difíceis, cada um do seu jeito – Ana, Vanessa, Guilherme, Rita, obrigada por estarem comigo onde quer que estejam no mundo.

Obrigada aos amigos mais que especiais, Renata, Vinicius e Marina, que desde a graduação me fazem rir nos momentos mais difíceis.

Um agradecimento muito especial a todos os entrevistados, que se dispuseram a colaborar com esta pesquisa, e ao time do marketplace da Nova Pontocom, que me proporcionou um aprendizado imensurável desde o dia um. Principalmente, agradeço ao Luiz pela oportunidade de fazer parte deste time e por possibilitar que este trabalho se tornasse realidade.

## RESUMO

O varejo eletrônico cresce com velocidade acelerada no Brasil, tanto em número de consumidores quanto em valor de vendas, e também na quantidade de empresas que compõem este mercado. Assim, a oferta se pulveriza em varejistas eletrônicos que oferecem produtos e serviços cada vez mais especializados, aumentando a participação de categorias de nicho no mercado. Com isso, modelos como o marketplace surgem como forma de agregar a oferta sob um grande portal. O marketplace permite que o consumidor busque, escolha, e pague por produtos de diferentes lojistas eletrônicos num mesmo ambiente de compra. Esse tipo de parceria que surge entre lojistas e marketplace é diferente de outros relacionamentos de negócio, já que implica numa integração da operação de ambas as partes. Isso gera diferentes preocupações, benefícios percebidos e pontos de atenção do que em outras parcerias laterais. Este estudo de caso exploratório descreve este novo cenário e explora a relação entre lojistas e marketplace, bem como as principais questões envolvidas neste tipo de parceria, a partir do caso do marketplace implementado pela Nova Pontocom, empresa de comércio eletrônico do Grupo Pão de Açúcar. A partir de 8 entrevistas com representantes de lojistas parceiros, 5 com representantes do marketplace estudado, além da descrição da empresa estudada e do ambiente de mercado no qual esse modelo e essas relações se desenvolvem, foi possível identificar quais fatores são percebidos como positivos e negativos nesse relacionamento. A partir do estudo, nota-se que aspectos como fortes benefícios percebidos e valores compartilhados atuam positivamente para a confiança e o comprometimento destes parceiros, e que existem possíveis conflitos e comportamentos oportunistas que podem ser prejudiciais à confiança e devem ser olhados com atenção pela empresa. O estudo mostra também o efeito positivo das fontes de poder não coercivas no comprometimento e na satisfação de forma geral com o relacionamento. Essas fontes parecem reger a relação estudada, e a comunicação e o compartilhamento de informações se mostraram pontos cruciais para o sucesso deste relacionamento. Este estudo fornece uma base para estudos futuros e para o desenvolvimento de um conhecimento mais profundo dos relacionamentos que se desenvolvem no ambiente do varejo eletrônico.

**Palavras-chave:** Varejo eletrônico, Marketplace Eletrônico, Relacionamento, Comprometimento, Confiança, Poder, Conflitos.

## ABSTRACT

The electronic retailing grows in a very fast pace in Brazil, both in number of consumers and amount of sales, and also in the amount of companies that compose this market. Thus, the offer is pulverized in electronic retailers that offer products and services increasingly specialized, increasing the market share of niche categories. Thus, business models like the marketplace emerge in order to aggregate the offer under a large portal. The marketplace allows consumers to search, choose, and pay for products from different electronic retailers in the same shopping environment. This type of partnership that arises between third-party sellers and marketplace is different from other business relationships, since it involves an integration of both parties' operation. This raises different concerns, perceived benefits and points of attention than in other lateral partnerships. This exploratory case study describes this new scenario and explores the relationship between retailers and marketplace, as well as the main issues involved in this type of partnership, studying the marketplace implemented by the electric retailer Nova Pontocom, from Grupo Pão de Açúcar. From the 8 interviews with managers of partner sellers, 5 with representatives of the studied marketplace, plus the description of the studied company and the market environment in which the model and these relationships develop, it was possible to identify which factors are perceived as positive and negative in this relationship. From the study, we note that aspects such as perceived benefits and strong shared values act positively for the trust and commitment of these partners, and that there are potential conflicts and opportunistic behavior that may be harmful to the trust and should be seriously analyzed by the company. The study also shows the positive effect of non-coercive sources of power in commitment and relationship satisfaction. These sources appear to govern the studied relationship, and communication and information sharing proved to be crucial points to the success of this relationship. This study provides a basis for future studies and for developing a deeper understanding of the relationships in development in the electronic retailing environment.

**Keywords:** Electronic Retail, Electronic Marketplace, Relationship, Commitment, Trust, Power, Conflicts.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO KMV DE RELACIONAMENTO ESTENDIDO .....	21
FIGURA 2: FONTES DE PODER.....	32
FIGURA 3: MODELO DO ESTUDO DE CASO.....	39
FIGURA 4: CONVERGÊNCIA DE EVIDÊNCIAS .....	44
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PESSOAS COM ACESSO À INTERNET NO BRASIL.....	46
FIGURA 6: NÚMERO DE USUÁRIOS ATIVOS E INCLUSÃO DIGITAL DA CLASSE C.....	48
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DE FATURAMENTO DAS VENDAS ONLINE DE 2008 A 2012 (EM BILHÕES).....	49
FIGURA 8: CINCO CATEGORIAS MAIS VENDIDAS ONLINE, DE 2010 A 2012.....	50
FIGURA 9: ALCANCE GLOBAL DOS MAIORES VAREJISTAS ONLINE .....	56
FIGURA 10: CRESCIMENTO DA RECEITA ANUAL DA AMAZON.COM E EBAY INC. ....	58
FIGURA 11: PÁGINA DE DETALHE DE PRODUTO DO KINDLE NA AMAZON.COM.BR .....	59
FIGURA 12: PORQUE COMPROU NA AMAZON.COM?.....	60
FIGURA 13: ESTRUTURA SOCIETÁRIA DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR.....	62
FIGURA 14: SEGMENTOS DE NEGÓCIO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR.....	63
FIGURA 15: SORTIMENTO DO EXTRA.COM.BR COM MARKETPLACE E DAS BANDEIRAS CONCORRENTES .....	68
FIGURA 16: PILARES DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR.....	75
FIGURA 17: PRINCIPAIS PONTOS DO RELACIONAMENTO ENTRE MARKETPLACE E LOJISTAS .....	90
FIGURA 18: O ESPECTRO DE RELACIONAMENTOS .....	111

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ENTREVISTAS REALIZADAS.....	42
TABELA 2: REUNIÕES COMERCIAIS OBSERVADAS.....	43
TABELA 3: OS 15 E-COMMERCE ENTRE OS 500 SITES MAIS VISITADOS NO BRASIL.....	52
TABELA 4: PARTICIPAÇÃO DOS TOP 50 VAREJISTAS ONLINE VERSUS VAREJISTAS ONLINE DE NICHOS .....	53
TABELA 5: MODELOS AGREGADORES DE OFERTA NO E-COMMERCE.....	54
TABELA 6: O ESPECTRO DE RELACIONAMENTOS .....	111

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: MODELOS DE VAREJO ELETRÔNICO NO BRASIL .....	51
QUADRO 2: BREVE HISTÓRICO DA NOVA PONTOCOM .....	62
QUADRO 3: PORTFOLIO DE BANDEIRAS DA NOVA PONTOCOM .....	64
QUADRO 4: CATEGORIAS DE PRODUTOS DA NOVA PONTOCOM.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS

API: Application Programming Interface

B2C: Business to Consumers

B2B: Business to Business

GPA: Grupo Pão de Açúcar

KMV: Key Mediating Variables

SKU: Stock Keeping Unit

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>1.1 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
<b>2.1 RELACIONAMENTO</b>	<b>16</b>
2.1.1 CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO	18
2.1.2 ANTECEDENTES DA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO	22
2.1.3 RESULTADOS DA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO	25
2.1.4 PODER E CONFLITO	28
<b>2.2 CONFLITO</b>	<b>28</b>
<b>2.3 PODER</b>	<b>31</b>
2.3.1 FONTES DE PODER	32
2.3.2 CONSEQÜÊNCIAS DO PODER	35
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
<b>3.1 ABORDAGEM QUALITATIVA</b>	<b>36</b>
<b>3.2 METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO ÚNICO</b>	<b>37</b>
<b>3.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO, PROPÓSITO, UNIDADES DE ANÁLISE</b>	<b>40</b>
<b>3.4 COLETA DE DADOS</b>	<b>40</b>
<b>3.5 MÉTODO DE ANÁLISE</b>	<b>43</b>
<b>4. AMBIENTE DE ESTUDO</b>	<b>45</b>
<b>4.1 O VAREJO ELETRÔNICO NO BRASIL</b>	<b>45</b>
4.1.1 CONJUNTURA	45
4.1.2 CRESCIMENTO RECENTE DO VAREJO ELETRÔNICO NO BRASIL	48
4.1.3 CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE VAREJO ONLINE	50
<b>4.2 MARKETPLACES</b>	<b>53</b>
4.2.1 MARKETPLACES NO MUNDO	55
4.2.2 MARKETPLACES NO BRASIL	58
4.2.3 A ENTRADA DA AMAZON.COM NO BRASIL	59

<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>61</b>
<b>5.1 INTRODUÇÃO</b>	<b>61</b>
<b>5.2 A NOVA PONTOCOM E O MARKETPLACE</b>	<b>61</b>
5.2.1 NOVA PONTOCOM E GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	61
5.2.2 EVOLUÇÃO DA EMPRESA	63
5.2.3 O MARKETPLACE NA NOVA PONTOCOM	65
<b>5.3 APRESENTAÇÃO DOS PARCEIROS</b>	<b>69</b>
<b>5.4 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO</b>	<b>71</b>
5.4.1 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA	71
5.4.2 CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO	80
5.4.3 RESULTADOS DA CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO	81
5.4.4 FONTES DE PODER	84
5.4.5 CONFLITOS	87
5.4.6 RESUMO DA ANÁLISE DO RELACIONAMENTO	89
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>91</b>
<b>6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>91</b>
<b>6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO</b>	<b>94</b>
<b>6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM LOJISTAS</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO 1: O ESPECTRO DOS RELACIONAMENTOS</b>	<b>111</b>

## 1. Introdução

“O comércio eletrônico trouxe uma dimensão completamente diferente para as discussões sobre relacionamentos de negócios”

(Morgan & Hunt, 2003 apud Lancaster & Lages, 2005, p.774)

O varejo eletrônico ganha cada vez mais relevância no mercado brasileiro. As vendas online fecharam o ano de 2012 com um crescimento nominal de 20% (e-bit, 2013), e já representam cerca de 6% das vendas totais do varejo no Brasil (Agência Estado, 2012). O brasileiro está cada vez mais conectado e o número de consumidores online, os chamados e-consumidores, chegou a 42,2 milhões em 2012 (e-bit, 2013).

O mercado varejista online no Brasil é tradicionalmente dominado por grandes conglomerados eletrônicos e grandes varejistas tradicionais que abrem suas operações online. Com a expansão do consumo online, alavancado pela maior penetração do acesso à Internet no país, pelo aumento do uso de meios de pagamento eletrônicos e pela expansão do poder de consumo das classes C e D, vemos o surgimento de um novo perfil de consumidor online e, conseqüentemente, o surgimento de novos varejistas e novos modelos para absorver essa demanda crescente.

De eletrodomésticos a ingressos de cinema, o mercado expandiu-se numa velocidade impressionante também em número de varejistas. Cada vez mais vemos o crescimento da chamada cauda longa, que abriga milhares de pequenos lojistas especializados nos mais diversos nichos de mercado: artigos para bebê, produtos de pet shop, aluguel de filmes online, artigos de pesca e assinatura mensal de vinhos são apenas algumas das ofertas que podem ser encontradas pela internet no Brasil.

Com essa expansão e pulverização da oferta de produtos e serviços pela internet, alguns modelos surgem para agregar a oferta desses pequenos varejistas. Os comparadores de preços, por exemplo, permitem uma pesquisa rápida de preços, enquanto os sites de compra coletiva juntam ofertas especiais para um grupo de compradores. Entre esses novos modelos, nascem os marketplaces. O modelo, já bem desenvolvido fora do Brasil, permite que vários lojistas online integrem sua operação a um grande agregador, que centralizará a oferta e oferecerá a experiência de compra completa ao consumidor – desde a busca até o pagamento.

De forma a compreender este modelo complexo de varejo eletrônico, o presente estudo foca-se no modelo de marketplace implementado pela Nova Pontocom, empresa do maior grupo varejista do país, o Grupo Pão de Açúcar. A empresa lançou oficialmente ao mercado em abril de 2013 sua operação no modelo de marketplace, que integrou-se às operações B2C tradicionalmente operadas pela bandeira Extra.com.br. Com isso, a bandeira torna-se o primeiro marketplace híbrido lançado no Brasil, misturando a oferta de produtos comercializados pelo Extra.com.br com produtos de diversos lojistas de categorias nicho, praticamente dobrando seu sortimento de produtos apenas no primeiro mês de operação.

A operação no modelo de marketplace implica um relacionamento diferente entre os varejistas eletrônicos, já que estes parceiros possuem uma relação que vai além da compra e venda – eles formam, juntos, uma nova operação. Dessa forma, o objetivo principal do estudo é descrever a relação entre empresa e lojistas em um modelo de marketplace, identificando os desafios e conflitos nesta relação. Como objetivos secundários, o estudo buscará: (1) entender o modelo de marketplace online no Brasil dentro do recente desenvolvimento do varejo eletrônico; (2) descrever os principais aspectos desse tipo de parceria e (3) explorar os desafios e as oportunidades que este tipo de relação traz para os envolvidos.

De forma a atingir tais objetivos, foi utilizada a metodologia qualitativa exploratória por meio do método de um estudo de caso. Foram coletados dados a partir de três fontes de evidência: (A) documentação; (B) entrevistas focadas com oito representantes de lojistas parceiros do marketplace e cinco membros da equipe do marketplace da Nova Pontocom; (C) observação direta e participante em sete reuniões comerciais. É importante destacar a posição da pesquisadora como colaboradora contratada da empresa durante todo o período do presente estudo, que foi essencial para o acesso a dados, contatos e informações que seriam, de outra forma, muito difíceis de acessar.

O estudo pretende trazer um mapeamento inicial deste mercado em desenvolvimento no país, e a contribuição para o surgimento de novos questionamentos e estudos futuros. Além disso, este trabalho pode interessar a profissionais do mercado de e-commerce em geral, e, especificamente, a gestores de marketplaces que queiram compreender melhor as percepções e preocupações que lojistas parceiros possam vir a ter, bem como gerar insights para a gestão desses relacionamentos de forma a ganhar vantagem competitiva neste mercado.

Este estudo torna-se relevante, pois o relacionamento dentro de parcerias em varejo eletrônico B2C ainda é pouco estudado no Brasil – os poucos existentes são, em geral, focados no

relacionamento e comportamento do consumidor (Vieira, 2008; Baptista & Botelho, 2007; Farias, Kovacs, & Silva, 2008). Na literatura estrangeira, quando se trata de relacionamento num contexto de comércio eletrônico, também há um foco maior no consumidor e nos aspectos que caracterizam seu relacionamento com o e-commerce (Chen & Dibb, 2010; Yoon, Choi, & Sohn, 2008) ou no relacionamento B2B com uma das empresas como cliente (Ordanini, 2011; Mcknight & Chervany, 2001). Mais especificamente, quando se trata do modelo de agregadores, onde o marketplace existe, é uma literatura ainda inexistente no Brasil. No âmbito internacional, existem estudos de caso dos gigantes do varejo eletrônico, como Amazon.com e eBay (Heydari, Teimouri, & Jamehshooran, 2011; Bazdan, 2011) – que operam no modelo de marketplace – porém, no Brasil, ainda não há nenhum estudo acadêmico sobre o tema.

### **1.1 Organização da dissertação**

O capítulo 2 apresenta a revisão teórica do estudo, com foco na compreensão dos temas de relacionamento. O capítulo divide-se em três seções: (1) Relacionamento, (2) Conflito, e (3) Poder. Ao revisar a teoria existente sobre temas de relacionamento, o intuito é identificar os principais aspectos que caracterizam os relacionamentos entre parceiros B2B, formando uma base teórica para o desenvolvimento da pesquisa e a análise do relacionamento entre lojistas e marketplace estudado.

No capítulo 3, a metodologia de pesquisa é apresentada, bem como os métodos de coleta e análise de dados utilizados neste estudo. A seguir, o capítulo 4 apresenta um panorama do ambiente no qual o caso estudado se desenvolve, o que é de extrema importância para compreender o contexto em que o relacionamento entre marketplace e lojistas surge e progride. No capítulo 5, descreve-se com mais detalhes a empresa estudada, Nova Pontocom, e os motivos estratégicos que levaram ao desenvolvimento do modelo de marketplace nessa empresa especificamente, bem como a escolha da bandeira Extra.com.br para implementação do modelo. Além disso, o capítulo apresenta também os resultados das entrevistas realizadas e a análise do relacionamento a partir do modelo Key Mediating Variables (KMV) de relacionamento.

Por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais, implicações gerenciais, limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1 Relacionamento

O relacionamento ou aliança entre empresas pode ser definido como o conjunto de transações repetidas que acontecem dentro de uma relação contínua e baseada na negociação, ao invés de em processos de mercado, com o objetivo de responder de forma rápida e flexível a mudanças tecnológicas, competitivas ou de consumo (Webster, 1992). Esses relacionamentos deixam de ser transações básicas de compra e venda com múltiplos parceiros, para chegar a relacionamentos colaborativos, com mútua adaptação e orientação de longo prazo, com menos parceiros, mas selecionados (Bradford & Weitz, 2009; Plank, Reid, & Newell, 2007). Relacionamentos B2B são geralmente complexos, envolvem extensas redes de relacionamentos, e existem com base na percepção e na expectativa de ambas as partes de que os resultados vindos dessa relação serão maiores e mais valiosos do que aqueles que poderiam conquistar através de outros tipos de relacionamento ou com outros parceiros (Anderson, 1995; Dwyer, Schurr, & Oh 1987; Nevin, 1995; Plank & Newell, 2007).

Dessa forma, a escolha dos parceiros é certamente um fator crítico na estratégia competitiva de uma empresa. O contexto competitivo do mercado global exige uma busca constante por recursos (produtos, processos e/ou tecnologias) que agreguem valor à oferta da empresa, e novos canais - tradicionais ou não - ganham cada vez mais força, fazendo com que os varejistas olhem além dos limites organizacionais para avaliar e integrar recursos e capacidades externos à empresa, de forma a criar valor superior e vantagem competitiva (Ganesan, George, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009; Morgan & Hunt, 1994). Além de escolher os parceiros certos, a habilidade de sustentar esses relacionamentos é importantíssima, já que garante uma base sólida para ganhar vantagem competitiva no mercado (Day, 2000). Assim, parceiros ganharão mais vantagens e alcançarão uma melhor performance do relacionamento quando investirem em ativos específicos para manutenção do mesmo e se engajarem numa troca significativa de conhecimento (Kim, 2007).

O modelo de relacionamento mais difundido na literatura acadêmica é o modelo KMV de Morgan & Hunt (1994), usado para compreender as variáveis que influenciam uma relação entre parceiros. Como citado anteriormente, essa relação vai além de transações discretas, que acontecem pontualmente e com um objetivo imediato (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987), e se

estendem a parcerias de longo prazo, com as quais os membros constroem valor compartilhado (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995).

Nesse âmbito, o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter tais relações de troca bem sucedidas (Morgan & Hunt, 1994). O conceito do marketing de relacionamento é parte do paradigma das redes (*networks*), que reconhece que “a competição global acontece cada vez mais entre redes de empresas” (Morgan & Hunt, 1994, p.20), e não apenas entre empresas individualmente.

Morgan & Hunt (1994) categorizam quatro tipos principais de relações de troca nas quais a empresa pode se envolver. São elas: (1) parcerias com fornecedores de bens e serviços; (2) parcerias laterais, com competidores ou outras organizações; (3) parcerias com clientes intermediários ou finais; e (4) parcerias internas, com unidades de negócio, colaboradores e departamentos.

No caso das parcerias laterais, também chamadas de alianças horizontais, estas possuem uma importância estratégica especial para as empresas envolvidas, já que agregam recursos complementares ao negócio e, simultaneamente, ajudam a reduzir a influência e o impacto de concorrentes potenciais (Doz & Hamel, 2000). São, portanto, relações ambíguas e complexas, já que envolvem uma relação colaborativa entre empresas que competem pelo mesmo mercado.

O paradoxo do marketing de relacionamento destaca a importância das relações colaborativas e da cooperação, mesmo num ambiente competitivo: “para ser um competidor efetivo na economia global, é preciso ser um cooperador confiável na sua rede” (Morgan & Hunt, 1994, p.20), ou seja, é preciso cooperar para competir. Nesse âmbito, os elementos essenciais para conquistar comportamentos cooperativos e, conseqüentemente, um relacionamento bem sucedido dentro da sua rede, são a confiança e o comprometimento (Morgan & Hunt, 1994). Ademais, esse relacionamento não se limita apenas a definições contratuais ou transações pontuais; ele é complementado e fortalecido pelas ações e relações de troca que existem além dos limites de um acordo formal, e deve ser analisado por completo (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Narayandas & Rangan, 2004).

Além da confiança e do comprometimento, o poder também é visto como um aspecto central neste contexto: “o poder é um conceito central na análise de redes, pois sua mera existência pode condicionar outros” (Thorelli, 1986). Outro fator de importância na análise de

relacionamentos entre empresas num mesmo canal é a comunicação entre os membros, que se conecta a aspectos como confiança, estratégias de poder, estrutura do canal, comprometimento, cooperação e decisões de alocação de recursos (Mohr & Sohi, 1995).

A cada fase do relacionamento, existem quatro etapas: a definição do propósito da parceria, a definição dos limites do relacionamento, a criação de valor e a avaliação dos resultados do relacionamento (Anderson, 1995). Estas etapas se repetem cada vez que a parceria evolui a uma nova fase. Isto significa que a satisfação com o relacionamento deve ser continuamente conquistada, pois a performance e o desempenho do relacionamento são revistos periodicamente pelos parceiros, que irão permanecer na parceria enquanto o valor gerado por ela compense os custos de manutenção da mesma (Anderson, 1995; Narayandas & Ragan, 2004).

Dessa forma, fica evidente que os relacionamentos entre empresas podem tomar diferentes formas e são influenciados por vários aspectos. A seguir, as relações entre estes e outros aspectos que influenciam no relacionamento entre membros de um canal serão descritos. O modelo proposto (Morgan & Hunt, 1994) coloca a confiança e o comprometimento como aspectos centrais do relacionamento, e explica quais fatores se vinculam e/ou são consequentes destes.

### **2.1.1 Confiança e Comprometimento**

A confiança existe quando acredita-se na integridade do parceiro com segurança de que este será consistente, honesto e responsável (Morgan & Hunt, 1994). Pode-se, ainda, definir dois aspectos principais da confiança: (1) a credibilidade, que se baseia na segurança de que o outro será sincero e irá cumprir com suas promessas e obrigações, e (2) a benevolência, que é a crença de que o parceiro se importa com o bem estar da firma parceira, e não tomará decisões que tenham impacto negativo no outro (Doney, Berry, & Abratt, 2007). O aspecto da confiança é estudado em diferentes contextos: comportamento organizacional, nas comunicações, nas relações de marketing de serviços, entre outros. Nas alianças estratégicas, a falta de confiança é considerada o maior obstáculo ao sucesso de uma aliança (Sherman,

1992). No varejo, a confiança é considerada a base para atingir lealdade e cooperação (Berry, 1993<sup>1</sup> apud Morgan & Hunt, 1994).

A existência de altos níveis de confiança num relacionamento B2B impacta a orientação de longo prazo do parceiro de diferentes maneiras: 1) reduz a percepção de risco e de incerteza, 2) aumenta a segurança de que atritos no curto prazo serão resolvidos de forma funcional, 3) reduz os custos transacionais na relação de troca e 4) aumenta a colaboração entre parceiros. (Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994) Numa relação entre empresas, os envolvidos consideram aspectos objetivos e tangíveis, além de comportamentos, ao avaliar a confiabilidade do parceiro. No entanto, comportamentos sociais e intangíveis parecem dominar o processo de construção da confiança. (Doney, Berry, & Abratt, 2007)

O comportamento cooperativo também é influenciado pelo comprometimento existente entre parceiros. Num relacionamento em que existe comprometimento, as partes envolvidas acreditam na importância da relação e, assim, se dispõem a direcionar esforços para mantê-la e desenvolvê-la a longo prazo (Kim, 2007). Agem, portanto, de forma favorável para que o relacionamento dure, assumindo um compromisso, implícito ou explícito, de continuidade na relação com o parceiro (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994).

O comprometimento demonstra, então, que o parceiro tem uma orientação de longo prazo quanto ao relacionamento com o outro. Esta é considerada a fase mais avançada na relação de interdependência entre parceiros (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Há maior satisfação e também maior previsibilidade e flexibilidade, resultando em um uso construtivo do poder na parceria, menor custo transacional, e numa produtividade melhorada tanto no canal em questão quanto em cada empresa (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995; Kim, 2007). Isso implica também que haja consistência no relacionamento, já que se os *inputs* e esforços do parceiro variarem muito, será difícil para a outra parte prever os resultados e consequências desta parceria (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Dessa forma, a inconsistência teria um impacto negativo no comprometimento.

Dois processos principais podem reger o comprometimento entre parceiros: (1) normativo, que baseia-se na identificação entre as partes e na internalização de normas e valores compartilhados, e (2) instrumental, no qual o comprometimento surge com base na conformidade, no cumprimento de acordos (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995). O

---

<sup>1</sup> Berry, Leonard L. (1993). "Playing Fair in Retailing," *Arthur Anderson Retailing Issues Newsletter* (March). 5, 2.

comprometimento mútuo faz com que os parceiros envolvidos atuem de forma a produzir resultados que sejam desejáveis a ambas as partes, e ajam de maneira a acomodar as necessidades do outro também (Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Ganesan 1994; Kim, 2007).

A confiança e o comprometimento são aspectos que andam juntos, e defende-se ainda que a confiança é a peça básica do comprometimento e das alianças estratégicas, já que, sem ela, o comprometimento diminui e o relacionamento fica limitado a trocas de curto prazo ao invés de uma aliança sólida (Morgan & Hunt, 1994; Ganesan 1994). Num relacionamento caracterizado por confiança, as partes envolvidas valorizarão tanto a relação que estarão dispostas a se comprometer.

Há ainda indícios de que estes aspectos tenham origens diferentes. Enquanto a confiança se forma entre indivíduos e é principalmente construída a partir de experiências diretas, o comprometimento teria uma origem interorganizacional. Ou seja, a confiança é um constructo interpessoal enquanto o comprometimento, interorganizacional; operam, portanto, em níveis diferentes do relacionamento entre empresas. (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Narayandas & Rangan, 2004)

O modelo KMV (*Key Mediating Variables*) de relacionamento (Morgan & Hunt, 1994) ilustra as relações entre os aspectos que influenciam a confiança e o comprometimento numa dada relação de troca e os possíveis resultados. O modelo propõe que a confiança e o comprometimento são as variáveis-chave que mediam os relacionamentos, e coloca também o poder coercivo como uma variável que afeta negativamente essas variáveis-chave, estimulando o conflito não-funcional e a conformidade. O modelo é ilustrado na Figura 1.

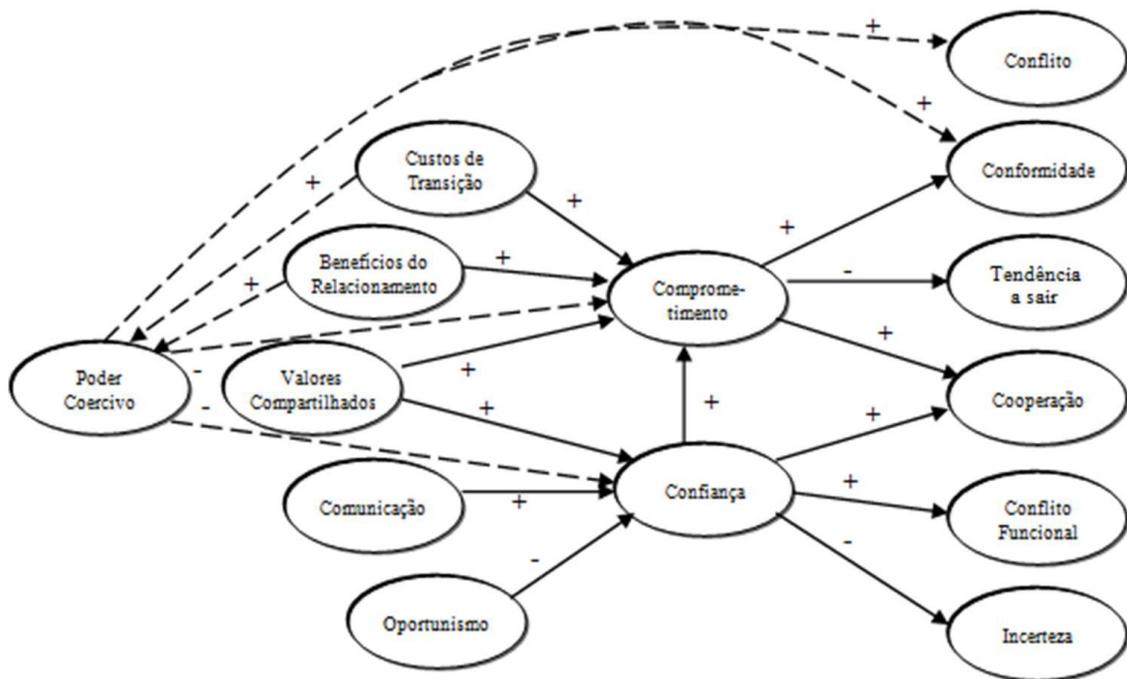


Figura 1: Modelo KMV de relacionamento estendido  
 Fonte: Morgan & Hunt, 1994, p.33

Voltando ao paradigma do marketing de relacionamento citado anteriormente, o objetivo principal numa rede de relacionamento é que exista cooperação para que a mesma seja competitiva no mercado. Conforme vemos no modelo KMV, a cooperação é resultado de ambos, confiança e comprometimento – e é o único resultado influenciado pela existência de ambos simultaneamente.

É importante frisar que cooperação não significa ausência de conflitos, já que parceiros podem ter discussões recorrentes e disputas de objetivos e continuar cooperando um com o outro, pois o custo de transição é muito alto ou os objetivos a longo prazo são mais importantes no relacionamento (Morgan & Hunt, 1994).

Morgan e Hunt (1994) defendem que a ausência de poder coercivo e a presença de confiança e comprometimento são o segredo para o sucesso de longo prazo do relacionamento. Segundo o modelo proposto, o poder coercivo e o comportamento oportunista explicam as principais falhas no marketing de relacionamento, já que afetam negativamente a confiança e o comprometimento (Morgan & Hunt, 1994). O tipo de poder exercido também poderá influenciar o nível de comprometimento (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995).

Além disso, o relacionamento se desenvolve continuamente e mudanças acontecem ao longo do tempo. Numa fase inicial, pode haver um momento de troca com caráter colaborativo mais forte, resultando numa espécie de programa piloto, em que ambas as partes experimentam e aprendem juntas o significado do próprio relacionamento e, ao longo do desenvolvimento da parceria, atingem níveis mais altos de satisfação e de comprometimento. (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Anderson, 1995)

A seguir, os aspectos presentes no modelo KMV serão descritos brevemente. Dois deles, o poder e o conflito, serão descritos em capítulos à parte.

### **2.1.2 Antecedentes da Confiança e Comprometimento**

O modelo de relacionamento define seis principais antecedentes de confiança e comprometimento numa relação. São eles: (1) Custos de Saída, (2) Benefícios do Relacionamento, (3) Valores Compartilhados, (4) Comunicação, (5) Oportunismo e (6) Poder Coercivo.

Esses aspectos se associam direta ou indiretamente à confiança e ao comprometimento no relacionamento-foco, conforme descrito a seguir – exceto o Poder, que receberá um capítulo à parte, posteriormente.

#### **Custos de Saída**

Os custos de saída são custos implícitos no término de um relacionamento. Quando uma parceria termina e/ou uma das partes procura um novo parceiro, essa situação trará custos de oportunidade, investimentos (de tempo, capital, recursos) difíceis de transferir para a nova relação, ou que serão perdidos com o término do relacionamento. Esses custos esperados levam a uma situação de dependência, que gera maior comprometimento (Morgan & Hunt, 1994).

É importante ressaltar que o que faz a diferença neste contexto é a percepção, a expectativa de custos e não o real valor deles. Ou seja, se um parceiro espera incorrer em altos custos ao terminar o relacionamento, ele terá maior comprometimento na relação. Porém, caso a

expectativa seja de um custo de saída baixo, o comprometimento será menor (Morgan & Hunt, 1994).

Assim, os custos de saída se relacionam diretamente e de forma positiva com o comprometimento e também com o poder coercivo, que vem da dependência gerada por estes custos.

### **Benefícios do Relacionamento**

Parceiros que tragam valor superior serão, certamente, mais valorizados pela empresa e, portanto, existirá um comprometimento maior com esses relacionamentos. Dessa forma, as relações que produzem melhor performance, resultados e, portanto, trazem melhores benefícios percebidos, possuirão um nível superior de comprometimento (Morgan & Hunt, 1994).

Este aspecto também pode ser entendido de forma mais ampla, como uma satisfação global com o relacionamento que gera um efeito positivo no comprometimento (Morgan & Hunt, 1994). Ao mesmo tempo, esses benefícios percebidos podem criar uma relação maior de dependência, assim como os custos de saída, aumentando a presença de poder coercivo baseado na dependência.

Dessa forma, os benefícios do relacionamento também se relacionam positivamente com o comprometimento e com o poder coercivo.

### **Valores Compartilhados**

Este é o único aspecto que influencia ambas as variáveis-chave (comprometimento e confiança) ao mesmo tempo. Os valores compartilhados significam o quanto os parceiros têm em comum no que tange às crenças sobre quais comportamentos, políticas e objetivos realmente importam, o que acreditam ser certo e errado, relevante ou secundário (Morgan & Hunt, 1994).

Os valores refletem a cultura organizacional e, quando compartilhados, geram identificação e maior valorização do relacionamento entre os parceiros (Morgan & Hunt, 1994). A

consequência é que os aspectos confiança e comprometimento são direta e positivamente afetados pela presença de valores compartilhados entre as partes.

## **Comunicação**

A comunicação foi definida como um dos principais elementos que influenciam positivamente a confiança no relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). Uma compreensão mais profunda da comunicação no canal ajuda a focar esforços nos fluxos de informação que estimulam comportamentos positivos na parceria, e também evidencia a forma como afetam o desenvolvimento e a qualidade dos relacionamentos entre as organizações de determinada rede (Mohr & Sohi, 1995). A comunicação é considerada a “cola que mantém o canal de distribuição unido” (Mohr & Nevin, 1990, p.36). Dessa forma, a importância de atentar aos fluxos de comunicação numa rede de relacionamentos B2B fica clara.

Comunicação é todo compartilhamento formal ou informal de informação relevante entre empresas, e impulsiona confiança na medida em que é percebida como frequente e de alta qualidade, solucionando discussões e alinhando percepções e expectativas entre os parceiros (Mohr & Sohi, 1995; Morgan & Hunt, 1994). A estratégia de comunicação do canal é formada pela combinação de diferentes aspectos como: frequência adequada à necessidade da operação, direção do fluxo de comunicação, estilo e formalidade, e conteúdo adequado e relevante (Mohr & Nevin, 1990).

Assim, a boa percepção da comunicação entre parceiros se relaciona diretamente à confiança entre os mesmos e indiretamente ao comprometimento: quanto melhor a comunicação no canal, maior será a confiança e, conseqüentemente, maior o nível de comprometimento.

A comunicação bilateral envolve diálogo, troca de informação e feedbacks entre os envolvidos, aumentando a compreensão sobre a performance do parceiro, além de permitir a transferência de conhecimento especializado de um para o outro, essencial para alcançar vantagem competitiva (Kim, 2007).

Por outro lado, quando a comunicação possui um fluxo negativo, pode acontecer o chamado *selective disclosure*, ou transmissão seletiva, que é uma forma de controle de informação (Mohr & Sohi, 1995). Neste caso, os membros guardam informações importantes uns dos outros ou protegem, distorcem ou escondem dados, gerando informação distorcida. A

informação distorcida pode ser fonte de poder nas organizações (Raven, 1965; Collins & Raven, 1969) e gerar comportamento oportunista (Morgan & Hunt, 1994; Mohr & Sohi, 1995).

## **Oportunismo**

O comportamento oportunista pode ser definido como a busca por interesse e benefício próprio por parte de um dos membros envolvidos no relacionamento, violando acordos ou comportamentos apropriados implícitos na parceria em busca de vantagem própria (Morgan & Hunt, 1994). O oportunismo é um desafio econômico, pessoal e social ao qual estão sujeitos os relacionamentos, e envolve atitudes que vão contra os interesses do parceiro, ferindo normas da relação específica – o que é diferente do comportamento antiético, que fere normas sociais não-específicas de uma parceria ou de outra (Ganesan, Brown, Mariadoss, & Ho, 2010).

Nesse contexto, quando um parceiro identifica que o outro está engajado em comportamento oportunista, ou apenas tem uma percepção de que o oportunismo possa existir, o resultado será uma sensação de traição e conseqüente queda na confiança. Com menos confiança no parceiro, haverá menor comprometimento com a relação (Ganesan et al., 2010; Morgan e Hunt, 1994). Ao mesmo tempo, quando existe confiança no relacionamento entre parceiros, a percepção de que o outro possa agir de forma oportunista pode ser reduzida (Ganesan, 1994).

Assim, o oportunismo se relaciona de forma negativa e direta com a confiança e indireta com o comprometimento. A percepção de existência de comportamento oportunista pode ser reduzida, também, caso a relação já possua um alto nível de confiança.

### **2.1.3 Resultados da Confiança e Comprometimento**

Com o desenvolvimento do relacionamento, a confiança e o comprometimento são, por si só, os principais resultados qualitativos desejados (Mohr & Nevin, 1990). Porém, outros aspectos do relacionamento merecem destaque como resultantes da confiança e do comprometimento e por serem os responsáveis pelo sucesso do relacionamento (Morgan & Hunt, 1994).

Estes resultados são descritos a seguir, com exceção do conflito, que será destacado no capítulo seguinte. São eles: (1) Conformidade (ou aquiescência), (2) Tendência a sair, (3) Cooperação, (4) Conflito Funcional e (5) Incerteza.

### **Conformidade**

Conformidade ou aquiescência é o quanto um parceiro aceita ou adere aos requisitos e políticas específicas do outro (Morgan & Hunt, 1994). Aqui é importante diferenciar a conformidade do poder coercivo. Se um parceiro age de acordo com o outro por medo ou por obrigação, isso é resultado do exercício de poder coercivo (French & Raven, 1959; Morgan & Hunt, 1994). No entanto, num relacionamento sadio, quando não há forte presença de poder coercivo, o parceiro age conforme o desejo do outro porque quer – nesse caso, a conformidade é resultado do comprometimento.

Dessa forma, a conformidade é direta e positivamente afetada pelo poder coercivo e/ou pelo comprometimento. Para o sucesso de longo prazo do relacionamento, o ideal é que haja comprometimento ao invés de poder coercivo regendo a relação (French & Raven, 1959; Morgan & Hunt, 1994).

### **Tendência a sair**

A tendência a sair é medida pela probabilidade percebida de que um parceiro poderá deixar a parceria num futuro relativamente próximo (Morgan & Hunt, 1994). Quanto maior o comprometimento, menor será essa probabilidade, portanto maior a estabilidade na parceria - o que é extremamente desejado já que uma relação instável pode ser muito cara para a empresa (Kumar, Stern, & Achrol, 1992). A estabilidade, por sua vez, é também um benefício que aumenta o comprometimento e, assim, reduz a probabilidade de término do relacionamento (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

O comprometimento traz, então, duplamente: estabilidade e redução da probabilidade de que um dos parceiros deixe o relacionamento.

## **Cooperação**

A cooperação caracteriza situações em que partes diferentes trabalham juntas para atingir objetivos comuns (Anderson & Narus, 1990). Este é o resultado mais desejado numa parceria. Segundo o paradigma do marketing de relacionamento, “a cooperação efetiva dentro de uma rede de relacionamento promove uma competição efetiva entre redes” (Morgan & Hunt, 1994, p. 26).

Nos relacionamentos em que há cooperação existem altos níveis de confiança (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994); por isso, através destas parcerias, os membros conquistam resultados que vão além do que cada parceiro poderia atingir se atuasse sozinho (Anderson & Narus, 1990), multiplicando sua presença e sua vantagem competitiva.

Assim, a cooperação como resultado de comprometimento e confiança na relação promove o sucesso da mesma. Baixos níveis de confiança podem levar a comportamentos desfavoráveis e menos cooperativos (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). É importante, no entanto, destacar sempre que cooperação não significa falta de conflitos, já que parceiros podem cooperar e mesmo assim ter disputas pontuais por seus objetivos (Morgan & Hunt, 1994).

Também se deve diferenciar a cooperação da conformidade, já que a última é uma concordância reativa, e a primeira é proativa, ou seja, sugere melhorias, se esforça e se envolve (Morgan & Hunt, 1994). Como descrito, a conformidade pode ser resultado do uso de poder coercivo, que geraria um tipo instrumental de comprometimento, e o uso frequente deste tipo de poder pode prejudicar a cooperação e o comprometimento normativo (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995).

## **Incerteza**

A incerteza na tomada de decisões se refere a quanto o parceiro se sente bem informado para tomar decisões importantes, o quanto ele consegue prever resultados das suas decisões e a segurança e confiança que possui nessas escolhas (Kumar, Stern, & Achrol, 1992). Quanto maior o nível de confiança, menor será a incerteza, já que o parceiro terá segurança nas suas decisões (Morgan & Hunt, 1994).

### **2.1.4 Poder e Conflito**

O poder coercivo com objetivo de conquistar conformidade pode demonstrar uma relação de dependência, de falta de outras opções equivalentes ou melhores de parceria. Isso leva à crença de que o poder coercivo deriva dos benefícios do relacionamento e de altos custos de transição. Ou seja, o poder coercivo se fortalece numa situação em que o parceiro tem grande dificuldade e altos custos em deixar a parceria, tornando-se dependente do outro e dos benefícios ganhos com o relacionamento, submetendo-se, assim, à influência de poder coercivo (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994).

Ao mesmo tempo, o exercício de poder coercivo continuamente acaba por desgastar o comprometimento e a confiança, afetando o sucesso a longo prazo e gerando conflitos não funcionais bastante prejudiciais ao relacionamento. Esses conflitos mal resolvidos podem “adoecer” a relação, levando até mesmo ao término da mesma (Morgan & Hunt, 1994).

Uma relação sadia, como já foi dito, não significa a inexistência de conflitos. A diferença é que, sem hostilidade, os conflitos podem ser solucionados de forma amigável e construtiva para os parceiros, estimulando o desenvolvimento e funcionando como um meio de resolver problemas e encontrar novas soluções (Morgan & Hunt, 1994; Plank & Newell, 2007).

Conflitos funcionais podem, então, aumentar a produtividade e fazem parte de uma rede de relacionamentos. Aspectos como boa comunicação e cooperação influenciam na característica funcional ou não do conflito (Anderson & Narus, 1990), mas a confiança é o aspecto que contribui mais diretamente para que o resultado do conflito seja funcional ou disfuncional (Morgan & Hunt, 1994).

Poder e conflito são temas bastante complexos numa rede de relacionamento, já que influenciam e são influenciados por muitos fatores. Por isso, estes temas merecem um entendimento mais claro e serão tratados nos próximos subcapítulos.

## **2.2 Conflito**

Conflito pode ser caracterizado de forma ampla como um estado de tensão entre duas ou mais entidades sociais, onde se percebe que uma parte se comportou de forma que impeça o

alcance de objetivos da outra, gerando frustração e *stress* (Bradford & Weitz, 2009; Hunt, 1995; Schul & Babakus, 1988). Em qualquer tipo de relacionamento em que exista interação humana, é natural que haja conflito. Dado que a maior parte dos relacionamentos de negócio envolve interação entre pessoas, os conflitos fazem parte dessas relações. Assim, o conflito num contexto de canais de distribuição é constante, e tem sua origem na interdependência natural e pessoal do relacionamento entre as empresas (Plank & Newell, 2007; Rosenberg & Stern, 1970).

O nível de conflito é diretamente influenciado pela percepção sobre a estrutura de decisões do canal (Schul & Babakus, 1988). Assim, líderes de canais devem atentar à percepção que os membros do canal possuem dessa estrutura, pois esta seria a melhor forma de prevenir e/ou reduzir conflitos. Ademais, quanto maior o nível participação e envolvimento direto dos membros na tomada e implementação de decisões, e quanto mais claros forem os procedimentos, melhor será a percepção dos membros de canal e, portanto, menor será o nível de conflitos – o que proporcionará também maior nível de cooperação (Schul & Babakus, 1988).

Conflito é um fator que pode influenciar a eficiência das decisões em um canal (Rosenbloom, 1973). Apesar de existir grande foco nos efeitos negativos do conflito como uma força disfuncional no canal, deve-se reconhecer que o conflito pode ser tanto funcional quanto disfuncional (Hunt, 1995).

Rosenbloom (1973) sugere um simples modelo com três possíveis efeitos do conflito na eficiência: (a) efeito negativo, (b) sem efeito, e (c) efeito positivo.

Efeito negativo significa que houve uma redução na eficiência devido ao conflito. O conflito, neste caso, gerou um esforço extra na negociação para atingir o mesmo objetivo no canal – ou seja, para o mesmo output foram necessários mais inputs (mais esforço, mais tempo, mais investimento) (Rosenbloom, 1973). Acredita-se que conflitos de origem afetiva, ligados a questões pessoais entre os envolvidos, tenham impacto negativo na lealdade entre parceiros (Plank & Newell, 2007). Portanto, nesse caso, quanto maior o nível de conflito, menor a eficiência do canal.

A segunda possível situação é que a eficiência se mantenha constante, ou seja, não há necessidade de inputs adicionais por causa do conflito. Este caso é típico de relações interdependentes, ou seja, quando as partes têm uma forte necessidade um do outro para

atingir seus objetivos e, por isso, o conflito não gera nada além de um efeito superficial e momentâneo, e as partes envolvidas aprendem a conviver com o conflito porque precisam (Rosenbloom, 1973). Acontece também no caso de conflitos cognitivos, ou sobre ideias, que não afetam a lealdade entre parceiros (Plank & Newell, 2007).

A terceira possibilidade é que o conflito afete de forma positiva o relacionamento, gerando um aumento na eficiência. Esse efeito positivo pode acontecer em casos nos quais o conflito seja bem administrado e incentive a reavaliação de uma ou de ambas as partes envolvidas das suas respectivas políticas, resultando numa realocação de recursos que melhore a utilização dos inputs e, portanto, gere maior eficiência (Bradford & Weitz, 2009; Rosenbloom, 1973).

Neste terceiro caso, temos o chamado conflito funcional, que é aquele no qual o balanço final resulta em benefícios para os envolvidos no longo prazo (Hunt, 1995). Esses benefícios podem ser, por exemplo, uma comunicação melhorada ou mais frequente, um aprendizado quanto à resolução de conflitos futuros, uma distribuição mais equilibrada de poder e/ou de recursos, uma performance financeira superior ou a reavaliação de políticas, processos e atitudes passadas (Hunt, 1995; Rosenbloom, 1973; Rosenberg & Stern, 1970; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Além disso, o conflito funcional pode prevenir a estagnação, servindo como meio pelo qual problemas são esclarecidos e novas soluções discutidas. A presença de confiança no relacionamento aumenta a percepção dos conflitos como funcionais. (Bradford & Weitz, 2009; Morgan & Hunt, 1994)

É possível destacar três determinantes principais que podem definir se o conflito será funcional ou disfuncional: (1) fonte do conflito (2) níveis de conflito e (3) gestão do conflito (Bradford & Weitz, 2009; Hunt, 1995). A fonte do conflito pode determinar o resultado – um conflito por incompatibilidade de objetivos será certamente disfuncional, negativo, enquanto um conflito por diferenças em meios, em processos, será potencialmente funcional já que pode impulsionar uma discussão construtiva (Litterer, 1966).

O nível de conflito também influenciará no resultado final (positivo ou negativo) do mesmo. Dessa forma, existe um limite de conflito que determina o nível máximo, até onde existe uma probabilidade maior de conflito funcional. Acima deste nível, a probabilidade de que o conflito seja disfuncional aumenta cada vez mais, já que o impacto negativo na eficiência é cada vez maior (Rosenbloom, 1973).

Por fim, não é a presença do conflito que determinará os resultados, mas sim os processos de resolução e de gestão do mesmo (Bradford & Weitz, 2009; Rosenberg & Stern, 1970). Conflitos mal administrados serão naturalmente percebidos como negativos e, conseqüentemente, disfuncionais. Por outro lado, quando bem administrados, a probabilidade de que os resultados sejam positivos, e o conflito seja funcional, será maior (Hunt, 1995). Elementos como confiança, boa comunicação, colaboração e abertura são essenciais para uma boa gestão de conflitos e podem ter efeitos positivos significantes na qualidade do relacionamento (Bradford & Weitz, 2009; Tjosvold, 1984 apud Hunt, 1995).

O aprendizado organizacional é um aspecto essencial para a percepção do conflito como funcional ou disfuncional. Quando a organização aprende com as experiências passadas que a resolução do conflito com certa entidade é funcional, a probabilidade de um novo conflito ser visto como funcional é alta (Hunt, 1995). O mesmo vale para a avaliação de conflito disfuncional.

### **2.3 Poder**

Os processos de poder e influência são aqueles que envolvem uma relação entre dois agentes: (a) aquele que exerce o poder e (b) aquele que recebe o poder, ou que é influenciado por ele (French & Raven, 1959). O poder se refere, então, à habilidade de um indivíduo, grupo ou organização de controlar ou influenciar as variáveis de decisão estratégicas e, assim, o comportamento de outro (Hunt & Nevin, 1974; Brown, Lusch, & Nicholson, 1995).

Essa influência pode ser definida de acordo com a mudança resultante, seja ela no comportamento, nas opiniões, atitudes, decisões, nos valores ou em qualquer outro aspecto psicológico do influenciado (French & Raven, 1959). Num contexto de negócios, o poder pode ser definido como a habilidade de um membro do canal de controlar as variáveis de decisão de outro membro (Hunt & Nevin, 1974).

O poder, ou potencial de influência, pode ser visto como uma função de dois aspectos no contexto de uma empresa: (1) autoridade, ou seja, o direito formal de uma empresa de delimitar certos comportamentos, e (2) dependência, ou o quanto outras empresas dependem desse relacionamento para atingir seus objetivos (Schul & Babakus, 1988). Ao investigar as fontes de poder num relacionamento, é possível encontrar informações importantes sobre

comprometimento, satisfação, produtividade, e outros aspectos que podem estar com as diferentes fontes de poder num relacionamento (Elias, 2008).

### 2.3.1 Fontes de Poder

O poder de um membro da cadeia é uma função das fontes de poder disponíveis a ele (Hunt & Nevin, 1974). Dessa forma, para entender o poder deve-se, primeiramente, compreender suas fontes. O tipo de relação entre o influenciador (O) e o influenciado (P) é o que definirá a fonte de poder de O sobre P (French & Raven, 1959).

A taxonomia de French & Raven (1959) é sem dúvidas a classificação mais utilizada e conhecida das fontes de poder (Elias, 2008). A categorização define cinco categorias de poder social. São eles: (a) coerção, (b) recompensa, (c) legitimidade, (d) referência e (e) especialista, e inclui posteriormente um sexto tipo de poder – o informacional (Raven, 1965).

Esta categorização é também dividida por outros autores entre o poder coercivo e o poder não-coercivo (Gaski & Nevin, 1985; Hunt & Nevin, 1974; Lusch & Brown, 1982), sendo este último tipo subdividido entre os outros poderes, como ilustrado na Figura 2.

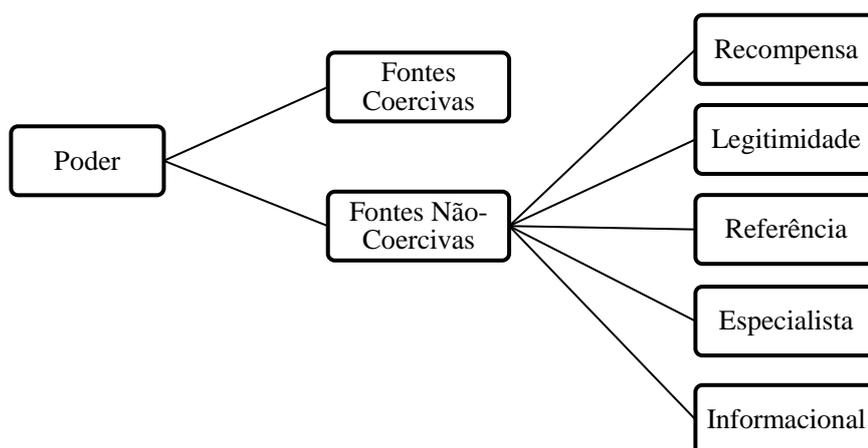


Figura 2: Fontes de Poder

Fonte: Adaptado de Hunt & Nevin (1974); French & Raven (1959); Raven (1965)

O poder coercivo, neste caso, é diferenciado dos demais por ser o único que envolve possível punição, enquanto as fontes de poder não-coercivas exercem influência de forma espontânea, uma vez que o influenciado muda seu comportamento mais por vontade própria do que pelo medo de ser punido (Hunt & Nevin, 1974).

As fontes de poder coercivo se baseiam na expectativa de P de que será punido por O caso não aja conforme sua influência. Neste caso, O tem a habilidade de manipular diretamente os resultados, e gera uma mudança dependente de O. A intensidade do poder será igual ao tamanho da percepção de punição por P (French & Raven, 1959). Em muitos casos, as fontes de coerção são definidas na fase de negociação entre partes, por contratos formais e/ou via legislação (Hunt & Nevin, 1974). Punições definidas em contrato, como multas, ou apenas o medo ou ameaça de ser demitido são exemplos claros de poder coercivo numa organização.

No poder de recompensa também existe essa manipulação de P por O, porém de forma diferente. Neste caso, o poder se baseia na habilidade de O de recompensar P, como percebida pelo último, por agir conforme sua influência (French & Raven, 1959). Prêmios e bônus por metas de produção ou de vendas são um claro exemplo de poder de recompensa. Quando há presença de poder de recompensa, P possui um desejo de ganhar aceitação, de ser reconhecido e aprovado por O, diferente de uma situação de poder coercivo, na qual existe medo da rejeição, e o objetivo é evitá-la (Elias, 2008; French & Raven, 1959). Os poderes coercivo e de recompensa podem ser caracterizados por fatores pessoais ou impessoais (Elias, 2008).

Já o poder legítimo, ou de legitimidade, é o mais complexo dos cinco poderes, já que envolve mecanismos sociológicos e psicológicos (French & Raven, 1959). A legitimidade tem base em valores, crenças e normas internalizadas pelo indivíduo, e se funda em algum padrão social aceito pelo indivíduo, como (a) valores culturais (idade, inteligência, etc), (b) aceitação de uma estrutura social (hierarquias) ou (c) poder delegado por um agente legitimador (eleição de um poder pelo grupo, por exemplo). Esses valores internalizados geram em P a percepção de que O tem legitimidade, ou um direito genuíno para exercer influência sobre ele, seja pela posição social ou pela obrigação de reciprocidade (Elias, 2008; French & Raven, 1959).

No poder de referência, P possui um forte sentimento de identificação com O, e busca se comportar, acreditar e decidir da mesma forma que ele. Quando um agente cede aos pedidos de O por se identificar com ele, ou por desejar uma posição similar à dele, configura-se o poder de referência (Elias, 2008). Neste tipo de poder, frequentemente P não percebe

claramente o poder de O sobre si, porém quanto maior a identificação, mais forte é o poder de referência de O/P (French & Raven, 1959). O uso do poder de referência tem como objetivo desenvolver um senso de pertencimento e de identificação, mas se este senso surgir devido a um valor de especialista que P enxerga em O, configura-se outro tipo de poder, o de especialista (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995).

No poder de especialista, P atribui a O uma percepção de conhecimento ou habilidade especial numa determinada área, aceitando sua influência por acreditar na sua *expertise*. Assim, ele está presente quando um parceiro faz uso de seu conhecimento superior para conseguir que o outro atue da forma desejada, como quando um gestor atua de acordo com conselhos de consultores por acreditar que estes possuam um nível mais alto de conhecimento numa área específica (Elias, 2008). Deve-se destacar, no entanto, que o alcance do poder de especialista é mais restrito que o de referência, já que se limita à área específica na qual O é percebido como especialista (French & Raven, 1959), porém ambos possuem uma íntima relação com a presença de confiança entre os parceiros (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

O poder informacional possui uma diferença frente às outras bases de poder citadas por ser independente do agente influenciador (O). Este poder se baseia na racionalidade e/ou na importância da comunicação proporcionada por O, sendo uma espécie de extensão do poder de especialista (Collins & Raven, 1969).

A eficácia do poder informacional dependerá de argumentos racionais apresentados e não de características pessoais de O, e é exercido na forma de recursos informacionais: seja um fluxo direto e lógico de dados de O para P, ou uma sugestão indireta do que deve ser feito, um argumento racional ou persuasão (Elias, 2008). O agente influenciador transforma a informação em poder ao transmiti-la aos que a querem, guardando para si, organizando-a ou até falsificando a informação. (Raven, 1965) Como visto anteriormente, a transmissão seletiva (Mohr & Sohi, 1995) é uma forma de controle de informação que pode ser usada como fonte de poder, e que pode ter efeitos negativos no relacionamento entre os agentes.

Qualquer tentativa de exercer o poder fora da área de abrangência pode reduzir o poder (French & Raven, 1959), vindo ele de qualquer uma das seis fontes descritas. Outro ponto importante é a legitimidade dos poderes como comportamento – não apenas o poder de legitimidade deve ser legítimo, mas todos os outros também. Uma recompensa ilegítima, por exemplo, é considerada suborno, e o uso de coerção sem legitimidade pode até resultar numa mudança, mas gerará forte resistência (French & Raven, 1959).

Por fim, mas não menos importante, deve-se destacar que quando falamos de poder não nos referimos à habilidade objetiva, prática, de influência ou controle, mas sim à habilidade como percebida pelo influenciado (P). A percepção do influenciado sobre possíveis recompensas, punições, etc. é o que realmente importa para que o poder exista (Hunt & Nevin, 1974).

### **2.3.2 Conseqüências do Poder**

Existem evidências de que as fontes não-coercivas de poder são uma alternativa melhor para aumentar a satisfação num canal. Isso é importante porque parceiros satisfeitos serão provavelmente mais cooperativos, menos individualistas e mais leais (Hunt & Nevin, 1974; Morgan & Hunt, 1994; Brown, Lusch, & Nicholson, 1995).

O poder não-coercivo pode ser exercido também na forma de assistências/serviços de O para P, e, quanto maior a qualidade dessa assistência como percebida por P, maior será a satisfação de P com seu relacionamento com O (Hunt & Nevin, 1974).

A estrutura de decisões do canal também pode ser um aspecto mediador entre o exercício de poder e o nível de conflitos (Schul & Babakus, 1988; Dwyer & Oh, 1988), e inclui três dimensões: (1) centralização, ou o quanto a tomada de decisões é concentrada, (2) formalização, que mede o quanto as decisões são reguladas por procedimentos e regras explícitas, e (3) participação, que é o grau de participação real na tomada de decisões (Dwyer & Oh, 1988).

Aparentemente, quanto mais fontes de poder não-coercivo forem usadas como meio de controle, melhor será a percepção da estrutura de decisões do canal, gerando também menos conflitos (Schul & Babakus, 1988; Brown, Lusch, & Nicholson, 1995). Como visto no modelo KMV (Morgan & Hunt, 1994), o poder coercivo influencia o nível de conflitos no relacionamento.

### **3. Metodologia**

Este capítulo descreve a escolha da metodologia utilizada na pesquisa, na coleta de dados e na análise dos resultados, além de detalhar os procedimentos de cada etapa do estudo. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso único, com base numa abordagem qualitativa, cujas características e implicações serão descritas a seguir.

#### **3.1 Abordagem Qualitativa**

O objetivo principal deste estudo é descrever a relação entre empresa e lojistas em um modelo de marketplace, identificando os desafios e conflitos nesta relação, ou seja: como os diversos varejistas eletrônicos se relacionam com o varejista agregador de suas ofertas? Como se caracterizam estas relações e quais são os aspectos relevantes?

Estes questionamentos possuem natureza aberta e indicam um caráter exploratório da pesquisa, já que o objetivo principal é compreender o contexto estudado e não a tomada de decisões conclusivas (Malhotra, 2006). Além disso, como os estudos nesta área ainda são limitados, uma abordagem qualitativa é mais apropriada (Strauss & Corbin, 2008). A abordagem qualitativa não permite generalizações e nem explicação de resultados como na abordagem quantitativa, porém traz descrições ricas em casos nos quais se faz necessário preservar o contexto, o tempo e os modelos conceituais em que dada situação acontece (Malhotra, 2006). A pesquisa quantitativa é generalista, e trata casos únicos como “erro”, enquanto a qualitativa busca a particularidade dos casos únicos (Stake, 1995). Ademais, a pesquisa qualitativa consegue investigar questões subjetivas e delicadas com mais eficiência do que a pesquisa quantitativa, o que foi importante nesta pesquisa, já que o tema possui caráter estratégico dentro das empresas entrevistadas e as questões investigadas poderiam abordar alguns assuntos sigilosos.

Num estudo qualitativo, podem surgir novas questões ao longo da pesquisa, já que a compreensão do caso requer não apenas o entendimento da questão de pesquisa mas também de seu contexto (Stake, 1995), o que torna a pesquisa mais flexível, mas também mais complexa.

O produto da pesquisa qualitativa é uma descrição profunda e sólida das percepções particulares dos atores envolvidos no caso estudado, com o objetivo de estimular reflexões e estudos posteriores (Stake, 1995).

A epistemologia da pesquisa é não-determinista e construtivista. Na concepção pós-moderna de realidade construtivista, a realidade para o pesquisador é resultado de processos sociais e cognitivos, ou seja o conhecimento é socialmente construído e não descoberto, e o foco é em interpretar os significados ao invés de fotografar a realidade (Stake, 1995; Kvale, 1996). A realidade não existe independente dos indivíduos e sim é formada por eles, por suas interpretações individuais ou coletivas, e pelo contexto social, cultural, econômico – entre outros – nos quais eles existem. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Stake, 1995). Nesse âmbito, o objetivo da pesquisa é construir descrições ricas e detalhadas levando em consideração os diferentes pontos de vista e possibilitando a interpretação e construção coletiva do conhecimento (Stake, 1995). A pesquisa qualitativa permite, então, mais profundidade no contato com as diferentes visões do mundo, mantendo os contextos locais (Kvale, 1996).

### **3.2 Metodologia de Estudo de Caso Único**

Dentro desta abordagem, o estudo de caso foi o método escolhido. No método do estudo de caso, o objetivo do pesquisador é compreender os atores e suas interpretações sem interferir na realidade, considerando, assim, realidades múltiplas, visões diferentes e mesmo contraditórias dos acontecimentos estudados (Stake, 1995). O conhecimento é, então, construído a partir da análise destas múltiplas realidades.

O estudo de caso como metodologia de pesquisa possui como característica principal o foco em um ou em vários casos individuais, sejam eles indivíduos, instituições, programas ou eventos. Este método é utilizado quando o objeto de estudo é analisado dentro do seu contexto real, sobre o qual o investigador possui pouco ou nenhum controle, e busca compreender a dinâmica presente nesse contexto (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Além disso, ao utilizar-se deste método de estudo, torna-se possível acessar experiências únicas e enxergar os acontecimentos pela perspectiva do pesquisador, levando ao leitor conhecimento único (Donmoyer, 2009).

O estudo de caso pode ser classificado como único ou múltiplo (Yin, 2003), ou ainda como intrínseco, instrumental ou coletivo (Stake, 1995). O presente estudo configura um estudo de caso único. Pode-se ainda dizer que este seja um estudo de caso instrumental, já que a partir da análise deste caso será possível compreender alguns fenômenos de mercado.

O presente estudo foi realizado dentro de uma grande empresa de varejo eletrônico brasileira (Nova Pontocom). A empresa foi escolhida por dois motivos: primeiro, pela conveniência e facilidade de acesso aos dados e pessoas pela pesquisadora, que trabalhou nesta organização durante todo o período do estudo; segundo porque, por ser uma das maiores empresas do ramo no país e parte do maior grupo varejista do Brasil, o estudo toma proporção e importância muito maiores, já que a empresa estudada representa grande parte do mercado.

Além disso, o tipo de relacionamento aqui estudado é consequência de um fenômeno contemporâneo, já que emerge da recente evolução do mercado de e-commerce no Brasil, que alavancou o desenvolvimento de novos modelos de negócios no país.

Para entender a dinâmica dos relacionamentos envolvidos no presente caso, um estudo de caso múltiplo teria sido interessante. No entanto, este não é viável, pois o contexto é extremamente novo e envolve uma série de mudanças e decisões estratégicas. Por isso, a aproximação em certa profundidade com outra empresa é ainda bastante difícil. Seria inviável conseguir dados numa outra organização com a mesma proposta deste estudo – envolvendo parceiros, contratos e decisões estratégicas.

O presente estudo seguiu os passos descritos na Figura 3:

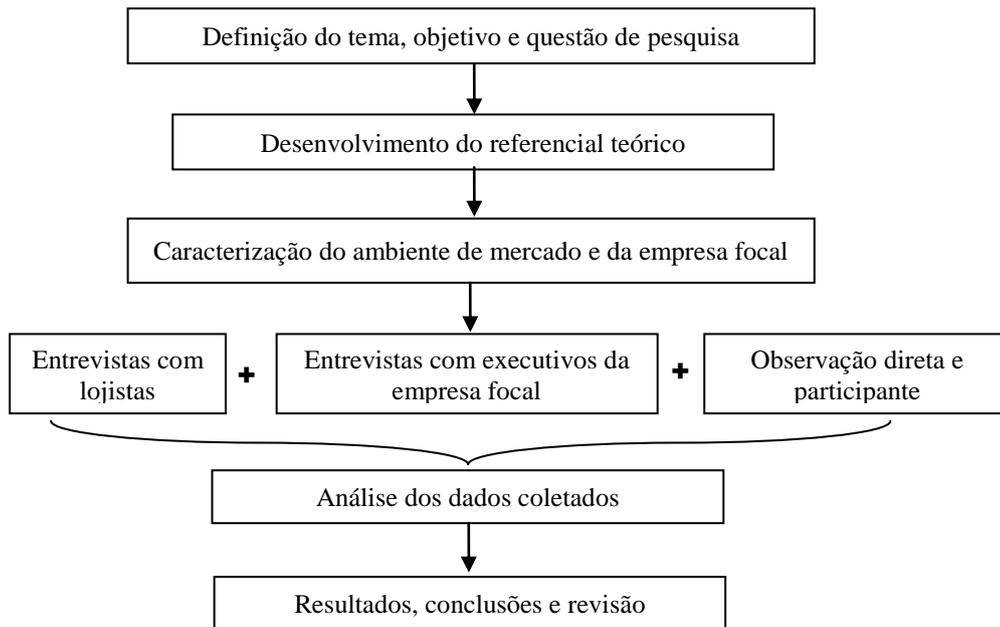


Figura 3: Modelo do estudo de caso  
 Fonte: Autoria própria

O referencial teórico é importante, pois além de indicar quais variáveis devem ser pesquisadas, forneceu uma base sobre a qual foi possível organizar e analisar as informações coletadas (Malhotra, 2006). A teoria não foi utilizada como forma de validar os resultados, e sim como linha de pensamento para estruturar a coleta e análise de dados. Neste sentido, a base utilizada e que estrutura toda a pesquisa é o clássico modelo KMV discutido na revisão teórica.

A compreensão do contexto do problema foi um ponto chave para a análise. Além de contribuir para uma visão mais completa do problema estudado, ao observar o passado e as previsões em nível setorial e da empresa, torna-se possível desvendar problemas e oportunidades potenciais (Malhotra, 2006). A compreensão do ambiente foi, então, essencial para análise do caso, além de situar o caso estudado e confirmar a relevância do estudo.

A partir do conhecimento e dos insights adquiridos com a teoria e o contexto do mercado e da empresa, estruturou-se a coleta de dados. Os procedimentos e passos desta etapa serão descritos nos subcapítulos a seguir.

### 3.3 Questões de investigação, Propósito, Unidades de análise

A questão de investigação que guiou o estudo e a coleta de dados é:

Como se caracterizam as relações entre parceiros dentro de um modelo de marketplace online B2C?

A unidade de análise é, portanto, o marketplace, analisado com foco nas relações que se dão entre os parceiros comerciais que fazem parte deste modelo. O objetivo é compreender a dinâmica e os fatores existentes nesse tipo de relacionamento, descrever a relação entre empresas e lojistas em um modelo de marketplace, identificando os desafios e conflitos nesta relação. O contexto engloba o mercado de comércio eletrônico brasileiro, suas características e evolução recentes, que levaram ao desenvolvimento do modelo de marketplace no Brasil.

### 3.4 Coleta de Dados

A análise de um estudo de caso se baseia em múltiplas fontes de evidência, sejam os dados qualitativos ou quantitativos, para explicar, descrever, ilustrar ou explorar situações e tópicos contemporâneos. A análise possui também forte influência do trabalho de campo e da observação do pesquisador. (Einsenhart, 1989; Yin, 2003)

A natureza exploratória da pesquisa permitiu uma estrutura flexível, em que novos insights, ao longo do desenvolvimento da coleta de dados, permitiam adaptações e introdução de novos questionamentos na investigação (Malhotra, 2006).

Foram utilizadas quatro das seis fontes de evidência (Yin, 2003) no presente estudo:

#### *A) Documentação:*

Uma parte importante do estudo foi a análise documental e de dados secundários, que trazem um histórico rico de informações referentes ao ambiente no qual o caso se insere (Malhotra,

2006). Foram utilizados diversos tipos de documentação internos e externos à empresa estudada. Relatórios anuais, documentos internos, pesquisas e estudos estatísticos, artigos e notícias publicados na mídia serviram como base documental para a compreensão do ambiente de mercado e também para a descrição da empresa estudada. Além disso, apresentações internas e propostas comerciais de parceria foram utilizadas para melhor entender a importância estratégica do modelo de negócio de marketplace online para a empresa estudada.

### ***B) Entrevistas focadas:***

As entrevistas foram parte essencial da pesquisa. Foram realizadas entrevistas focadas semi-estruturadas com os lojistas, ou seja, entrevistas de caráter espontâneo e informal, mas seguindo um roteiro pré-estabelecido (Yin, 2003). O roteiro, no Apêndice A, foi desenvolvido de acordo com os temas levantados na revisão teórica, buscando passar pelos principais aspectos do relacionamento. Já com os membros do marketplace, as entrevistas seguiram os mesmos temas do roteiro, porém foram menos estruturadas e tiveram caráter mais espontâneo.

As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2012 a abril de 2013, com oito representantes de lojistas parceiros do marketplace, dois analistas comerciais do marketplace da Nova Pontocom e três executivos da Nova Pontocom. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com consentimento e autorização de todos os entrevistados, totalizando 08h55minh (oito horas e cinquenta e cinco minutos) de material gravado. Este material foi integralmente transcrito para texto e posteriormente lido linha a linha, analisado em conjunto com as impressões e anotações da pesquisadora e as outras fontes de dados citadas neste capítulo. As entrevistas foram analisadas a partir dos temas destacados pela revisão teórica.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, com exceção de apenas uma entrevista com lojista que foi feita via Skype. Todos os outros sete lojistas foram entrevistados pessoalmente no seu local de trabalho. Os membros do marketplace da Nova Pontocom também foram entrevistados pessoalmente, dentro da empresa.

Serão preservados os nomes e/ou quaisquer informações que possibilitem a fácil identificação dos entrevistados por questões de privacidade e sigilo colocadas pelos próprios. Por isso, a data exata da entrevista, o cargo completo e a indústria de atuação dos lojistas não serão

revelados, e códigos serão atribuídos a cada entrevistado para as citações usadas na análise de resultados.

Tabela 1: Entrevistas realizadas

Código	Entrevistado	Nível hierárquico
L1	Lojista	Co-fundador
L2	Lojista	Co-fundador
L3	Lojista	Gerente
L4	Lojista	Diretor
L5	Lojista	Diretor
L6	Lojista	Diretor
L7	Lojista	Diretor
L8	Lojista	Gerente
N1	Marketplace	Diretor
N2	Marketplace	Analista
N3	Marketplace	Analista
N4	Marketplace	Gerente
N5	Marketplace	Diretor
Total: 13 entrevistas Período: Nov/2012 a Abr/2013 Tempo: 08h55m		

Fonte: Autoria própria

É importante ressaltar que as entrevistas com lojistas foram realizadas no período inicial do projeto, e que estes lojistas são considerados *key accounts* e, por isso, possuem um tipo de relacionamento diferente com a empresa estudada. O conceito de *key account* no contexto deste estudo será detalhado no capítulo 5.3.

### ***C) Observação direta e Observação participante:***

Durante o período de coleta de dados, a pesquisadora fez parte da equipe de marketing da área de marketplace dentro da empresa estudada. Isso possibilitou o acesso a informações, contatos, e eventos que provavelmente seriam de difícil acesso a uma pessoa de fora da organização. Além da possibilidade facilitada de entrevistar gestores da empresa e dos parceiros, a presença em algumas reuniões comerciais foi importante para observar o processo de negociação e relacionamento entre marketplace e os lojistas.

Foram observadas sete reuniões comerciais entre lojistas e time comercial do marketplace. Estes lojistas são diferentes dos que foram entrevistados. Destes, quatro estavam na fase inicial de negociação, ou seja, foram apresentados à proposta comercial e ao modelo de

negócio proposto pelo marketplace. Dois lojistas já estavam na fase final da negociação (*kick-off*), tinham contrato assinado e estavam prestes a iniciar a operação no marketplace. Apenas um deles estava ainda em processo de negociação e possuía assuntos a alinhar na proposta comercial.

Tabela 2: Reuniões comerciais observadas

<b>Data da reunião</b>	<b>Tipo</b>	<b>Assunto</b>
09/11/2012	Primeira reunião	Apresentação do Marketplace / Proposta comercial
14/11/2012	Primeira reunião	Apresentação do Marketplace / Proposta comercial
12/12/2012	Kick-off	Alinhamento / Integração
03/01/2013	Primeira reunião	Apresentação do Marketplace / Proposta comercial
10/01/2013	Primeira reunião	Apresentação do Marketplace / Proposta comercial
18/01/2013	Kick-off	Alinhamento / Integração
23/01/2013	Alinhamento	Alinhamento da proposta comercial

Fonte: Autoria própria

### 3.5 Método de análise

Os resultados das entrevistas foram categorizados dentro dos aspectos levantados pela revisão teórica, de forma a organizar a análise. Ademais, para interpretar e analisar todos os dados coletados foi utilizada a triangulação de dados. Para dar significado ao caso estudado, o método da triangulação usa a interpretação de fontes múltiplas de evidência para compreender um único fenômeno (Stake, 1995; Yin, 2003). Ou seja, o caso é compreendido com base em origens diferentes de informações.

Neste estudo, as entrevistas focadas, a observação direta e participante e a documentação contribuíram, juntas, para a interpretação do caso a partir de diferentes perspectivas.

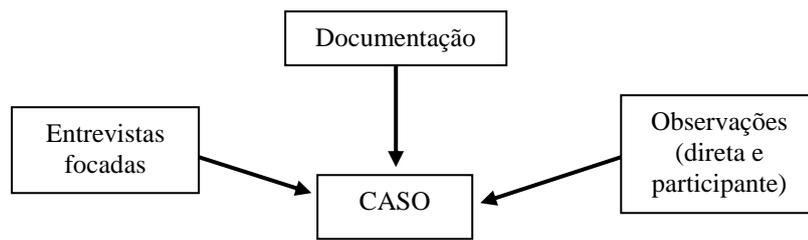


Figura 4: Convergência de evidências  
Fonte: Autoria própria, com base em Yin (2003)

Para que haja convergência de evidências, é importante que as conclusões de cada fonte de dados sejam somadas e comparadas umas com as outras para formar o caso, e não analisadas paralelamente (Yin, 2003). Dessa forma, o conhecimento adquirido a partir de cada fonte de dados soma-se aos demais para formar a conclusão/análise final do caso.

## **4. Ambiente de Estudo**

### **4.1 O varejo eletrônico no Brasil**

Compreender o contexto atual e a evolução do e-commerce no Brasil é essencial para identificar alguns pontos importantes sobre o desenvolvimento recente dos modelos que levaram ao avanço dos marketplaces online no Brasil, bem como dos varejistas eletrônicos que compõem esse mercado e o presente estudo.

O e-commerce vem crescendo rapidamente no Brasil nos últimos anos. Desde 2004, as vendas online cresceram em média 38% ao ano, quatro vezes mais rápido que o varejo físico (McKinsey&Company, 2012b). As vendas pela internet representaram, em 2011, cerca de 4% das vendas totais em varejo no Brasil, participação que subiu para aproximadamente 6% em 2012 (Agência Estado, 2013; McKinsey&Company, 2012b). Estima-se que as vendas eletrônicas tenham atingido 24,12 bilhões de reais em 2012, um aumento de 29% em relação ao ano anterior (ABComm, 2013). Além disso, dois terços dos brasileiros pesquisam online antes de comprar em qualquer canal – seja na loja física ou online (McKinsey&Company, 2012a), o que comprova que a Internet já é uma ferramenta influenciadora do consumo dos brasileiros.

#### **4.1.1 Conjuntura**

Pode-se atribuir três principais aspectos ao crescimento acentuado do varejo eletrônico no Brasil. Primeiro, a acelerada penetração da Internet no Brasil permitiu que milhões de brasileiros se tornassem novos usuários online ativos e, portanto, potenciais novos consumidores online. Em segundo lugar, a crescente aceitação do cartão de crédito como meio de pagamento, devido à extensão do crédito e à maior segurança do brasileiro em utilizar esta forma de pagamento, facilita as transações online. Por fim, ambos os aspectos são certamente impactados pela ascensão da nova classe média brasileira, que vem alavancando o consumo de forma geral e, conseqüentemente, tem também seu impacto no varejo eletrônico.

O número de brasileiros com acesso direto à Internet em casa ou no trabalho cresceu 14% de 2011 a 2012, atingindo 72,4 milhões de brasileiros no quarto trimestre de 2012. Destes, 53,6 milhões foram usuários ativos<sup>2</sup> (IBOPE Nielsen Online, 2012). No quarto trimestre de 2012, a expansão do número de pessoas que vivem em domicílios com acesso à internet foi de 16% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior (IBOPE Media, 2012). Nota-se, então, que o acesso à Internet tanto no local de trabalho quanto domiciliar vem crescendo anualmente.

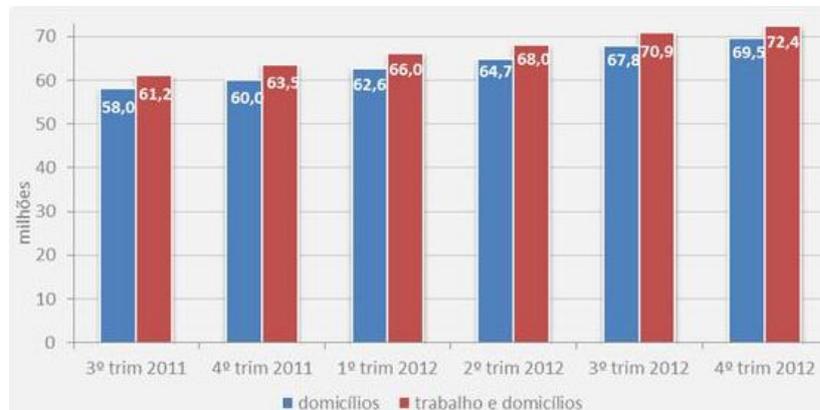


Figura 5: Evolução do número de pessoas com acesso à Internet no Brasil No trabalho e em domicílios (milhões)  
Fonte: (IBOPE Media, 2012)

Quando considerados todos os locais de acesso à internet (residência, trabalho, *lan houses*, biblioteca, e outros locais de acesso), cerca de 94,2 milhões de brasileiros<sup>3</sup> acessaram a Internet no terceiro trimestre de 2012. Isso significa que cerca de 47% da população brasileira<sup>4</sup> teve acesso à internet no terceiro trimestre de 2012 (IBOPE Media, 2012; IBGE, 2012)

Além disso, em 2011, o Governo Brasileiro implementou o projeto Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), com o intuito de reduzir os custos de conexão e expandir a cobertura da internet de alta velocidade, oferecendo maior possibilidade de conexão pelo país e reforçando a importância da inclusão digital (Ministério das Comunicações, 2013). Há também uma

<sup>2</sup> Usuários ativos são aqueles que acessaram a internet nos últimos 30 dias. Já "usuários em geral" ou "pessoas com acesso" são aquelas que possuem acesso à rede, mas não necessariamente o fizeram no período de 30 dias. (IBOPE Nielsen Online, 2012)

<sup>3</sup> Pessoas de 16 anos ou mais de idade com acesso em qualquer ambiente (domicílios, trabalho, escolas, *lan houses* e outros locais)

<sup>4</sup> Considerando-se uma população brasileira total de 193,9 milhões (IBGE, 2012)

expectativa de que até 2015 o acesso à banda larga móvel atinja 85% da população (McKinsey&Company, 2012b).

A expansão do acesso à Internet se junta ao crescimento do uso de cartões de crédito para alavancar as vendas do varejo eletrônico. De 2000 a 2010, os cartões de crédito ativos apresentaram um crescimento médio de 20% ao ano, chegando a cerca de 84,4 milhões de cartões de crédito ativos em 2011 (Banco Central do Brasil, 2012). Nesse mesmo ano, o número de transações usando cartão de crédito cresceu 16,1% em relação ao ano anterior, chegando a uma média de 45 transações por cartão de crédito ativo (Banco Central do Brasil, 2012). O uso de cartão de crédito em transações não presenciais (que incluem venda por catálogo, telefone e Internet) cresceu de 6,2% em 2010 para 7% em 2011 em quantidade, e representaram 14% em valor das transações de 2011 (Banco Central do Brasil, 2012).

Quanto às compras realizadas pela Internet, o uso do cartão de crédito é cada vez mais significativo: em apenas um ano (2011 a 2012), o número de pessoas que utilizaram cartão de crédito com frequência na Internet subiu de 15% para 20% dos consumidores online (Abecs/Datafolha, 2012).

Além da expansão do uso de cartão de crédito, deve-se destacar o crescimento nos últimos anos de outros meios eletrônicos de pagamento, como PayPal, PagSeguro e semelhantes, que aumentam a segurança das transações online para os consumidores que ainda são receosos (Sobral, 2010).

Esse cenário foi certamente alavancado pela ascensão da classe média no Brasil. O acesso domiciliar à Internet deixou de ser exclusividade das classes sociais mais altas e, finalmente, se popularizou.

Nos últimos anos, pode-se observar uma evolução do uso de Internet residencial no Brasil: (1) a Internet em casa era acessível apenas para as classes A e B, que até o final de 2003 eram os únicos com poder aquisitivo para a rede; (2) a partir de 2004, as redes sociais se espalham pelo Brasil, levando milhões de brasileiros para a Internet mesmo que ainda não pudessem acessar de casa - de 2003 para 2004, vemos uma explosão no crescimento de usuários ativos - de 7,2 milhões a 12 milhões; (3) os brasileiros que começaram a frequentar *lan houses* em 2004, ganham poder aquisitivo e, a partir de 2007, começam a adquirir computadores.

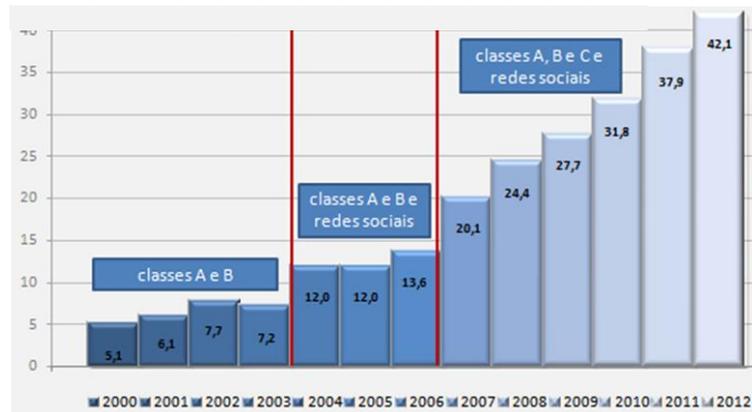


Figura 6: Número de usuários ativos e inclusão digital da classe C  
 Fonte: (IBOPE Nielsen Online, 2012)

Com os smartphones e tablets, certamente veremos o início de uma fase de mobilidade, que deve impactar estes números nos próximos anos. O uso de internet por dispositivos móveis (tablets, smartphones), tanto pelo acesso à rede 3G (internet móvel) quanto pela banda larga<sup>5</sup> fixa, cresce mais do que a média mundial e estima-se que o uso de Internet móvel cresça 19 vezes no Brasil até 2016 (Rodrigues, 2012; IDG Now, 2012a; IDG Now, 2012b).

O número de usuários ativos segue um crescimento acelerado e constante, chegando a 42,1 milhões de usuários ativos com acesso domiciliar à Internet em 2012. Atualmente, estima-se que a Classe C represente 80% dos internautas brasileiros (IBOPE Nielsen Online, 2012; SAE, 2012).

O uso de cartões de crédito também é impulsionado pela expansão da Nova Classe Média. Atualmente, 49% de todos os cartões de crédito no Brasil estão nas classes C (42%), D e E (7%) (Abecs, 2012). Estima-se, ainda, que 69% da população da Classe C possua algum tipo de cartão (crédito ou débito), sendo que, desses, 45% são cartões de crédito (Abecs/Datafolha, 2012).

#### 4.1.2 Crescimento recente do varejo eletrônico no Brasil

Tendo em vista esse cenário, comprova-se que há um terreno fértil para o crescimento do comércio eletrônico no Brasil. Mesmo com uma desaceleração da economia em geral, o

<sup>5</sup> Internet de alta velocidade

faturamento do e-commerce no Brasil em 2012 foi de R\$22,5 bilhões, 29% maior que o faturamento do ano anterior (e-bit, 2013).

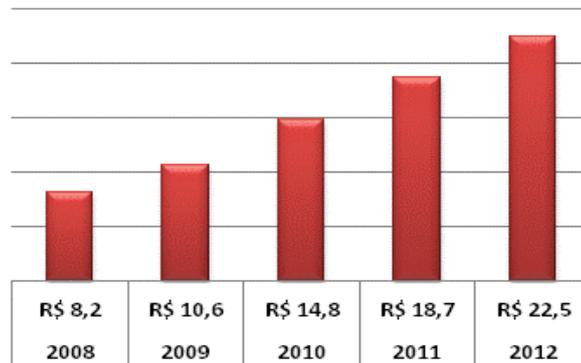


Figura 7: Evolução de faturamento das vendas online de 2008 a 2012 (em bilhões)

Fonte: Autoria própria com base em e-bit (2013)

Estima-se que 10,3 milhões de brasileiros fizeram sua primeira compra online em 2012, somando um total de 42,2 milhões de e-consumidores no Brasil. (Reuters, 2013; e-bit, 2013).

O número de pedidos online cresceu 24,2% em 2012, atingindo 66,7 milhões de pedidos, com um ticket médio de 342 reais (e-bit, 2012b; 2013). Observa-se também que a composição dos pedidos vem mudando. No ranking das cinco categorias de produtos mais vendidos online, vemos que em 2011, Moda e Acessórios aparece pela primeira vez e ganha espaço em 2012. Categorias mais tradicionais como Eletrodomésticos e Eletrônicos perdem espaço para categorias menores como Casa e Decoração, que aparece em 2012 como a quinta categoria mais vendida pela internet no Brasil.

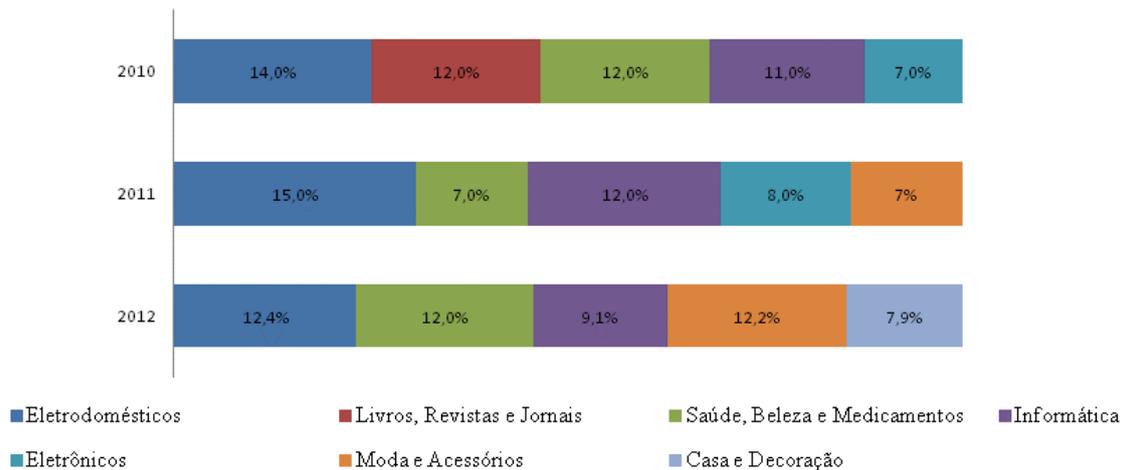


Figura 8: Cinco categorias mais vendidas online, de 2010 a 2012  
 Fonte: Autoria própria com base em e-bit (2011a; 2012a; 2013)

Mesmo em meio à recessão econômica que afetou o ritmo dos negócios no mundo todo, o consumo online cresceu em média 20% no Brasil em janeiro e fevereiro de 2012, enquanto em países desenvolvidos como a França e os Estados Unidos o consumo online caiu 15% e 10%, respectivamente, e na Alemanha cresceu apenas 6% (Statista, 2012).

#### 4.1.3 Características e evolução do mercado brasileiro de varejo online

O mercado é basicamente composto por grandes conglomerados eletrônicos, como a B2W (Business to World, que controla as bandeiras Americanas.com e Submarino.com) e a Nova Pontocom (do Grupo Pão de Açúcar, responsável pelas operações online do Pontofrio.com, Extra.com e Casabahia.com), e grandes varejistas como o Walmart e o Magazine Luiza. No entanto, o mercado de varejo eletrônico tem crescido rapidamente no Brasil nos últimos anos, não apenas em número de internautas e de consumidores como vimos anteriormente, mas também em empresas.

Pode-se classificar as empresas de e-commerce presentes atualmente no mercado brasileiro da seguinte forma:

<b>Varejistas B2C</b>		
Venda Direta	Fabricante vende direto ao consumidor	Ex. Brastemp, Dell
Varejo multi-categorias	Modelo B2C com amplo sortimento	Ex. Americanas, Extra
Clube de Compras	Marcas exclusivas com promoções relâmpago para os consumidores registrados	Ex. Coquelux, Privalia
Assinaturas	Entregas regulares de produtos selecionados por uma taxa fixa mensal	Ex. Glossybox, Shoes4you
Varejo de Nicho	Vendem produtos de um nicho especializado	Ex. Meu Amigo Pet, Bebê Store
Serviços de <i>Streaming</i>	Transmissão online de conteúdos	Ex. Netflix, Deezer
<b>Agregadores</b>		
Marketplace	Terceiros vendem produtos/serviços dentro de um agregador que oferece tráfego, checkout e outros serviços. Pode ser de grande público ou de nicho, e o cliente é do marketplace.	Ex. Amazon, MercadoLivre, Mercado Etc., Fashionera
Shopping Virtual	Oferece espaço e tráfego a varejistas terceiros, mas não fecha a compra. O cliente é do terceiro, já que fecha a compra pelo site dele.	Ex. Saraiva, Walmart
Compras Coletivas	Ofertas a preços especiais para um mínimo de compradores da oferta	Ex. Groupon, Peixe Urbano
Comparadores	Permite que consumidores vejam os preços e ofertas de diferentes sites sem fechar a compra.	Ex. Buscapé, Shopping UOL
Social Commerce	Plataforma que permite interação entre usuários, trocas de opinião sobre produtos, e possibilita a compra	Ex. Shopcliq

Quadro 1: Modelos de varejo eletrônico no Brasil

Fonte: Autoria própria com base em Agrawal (2011); Felitti (2012); Parente (2012); Giorgi (2012)

O mercado de e-commerce no Brasil vem se desconcentrando. Tradicionalmente, o mercado é dominado por grandes varejistas multi-categorias, e marcas próprias vindas do mundo físico para o mundo virtual, que apostam principalmente em categorias e produtos populares junto ao grande público. Atualmente, é possível notar um novo movimento do varejo eletrônico no Brasil: novos formatos, modelos de negócios inovadores, e players de nicho e puramente online estão crescendo rapidamente e ganhando market share – no primeiro trimestre de 2012, as vendas de varejistas puramente online aumentou em 127% (McKinsey&Company, 2012b).

Como visto na Figura 8, as categorias vendidas pela internet estão se diversificando a cada ano. Ademais, os varejistas de nicho se multiplicam, inspirados pelos casos de sucesso como o da Netshoes, que nasceu no marketplace do Mercado Livre em 2000 e ganhou vida própria, atingindo em 2011 um faturamento acima de 400 milhões de reais vendendo apenas artigos esportivos (Morais, 2013).

Entre os sites mais visitados no Brasil, o primeiro e-commerce a aparecer é o Mercado Livre, seguido dos grandes varejistas. Entre os Top 10, a presença dos marketplaces americanos Amazon.com e eBay.com chama a atenção.

Tabela 3: Os 15 e-commerces entre os 500 sites mais visitados no Brasil

	<b>Ranking Top 500 Brasil – Sites mais visitados</b>	<b>Site</b>	<b>Modelo</b>
1	10	Mercado Livre	Marketplace
2	27	Buscapé	Comparador
3	33	Americanas	Varejo multi-categorias
4	34	Amazon.com	Varejo multi-categorias Marketplace (EUA)
5	49	Walmart.com.br	Varejo multi-categorias Shopping Virtual
6	53	Submarino	Varejo multi-categorias
7	61	eBay.com	Marketplace (EUA)
8	74	Livraria Saraiva	Varejo multi-categorias Shopping virtual
9	81	Magazine Luiza	Varejo multi-categorias
10	82	Netshoes	Varejo de nicho
11	85	Pontofrio	Varejo multi-categorias
12	89	Extra	Varejo multi-categorias
13	91	Dafiti	Varejo de nicho
14	100	Casas Bahia	Varejo multi-categorias
15	125	Shoptime	Varejo multi-categorias

Fonte: Autoria própria com base em (Alexa Internet, 2013) <sup>6</sup> Posição em 09/02/2013.

O crescimento do varejo eletrônico e o desenvolvimento de soluções e plataformas mais acessíveis e simples impulsionam o nascimento de varejistas online puros e o crescimento de varejistas menores e focados em públicos mais específicos. O mercado de e-commerce brasileiro vem se descentralizando, com a profissionalização dos e-commerces de produtos de nicho e de cauda longa (Anderson, 2008).

---

<sup>6</sup> Os Top sites são listados na ordem de tráfego do Alexa, que é calculado pela combinação de média de visitas diárias e *pageviews* no último mês (Alexa Internet, 2013).

Tabela 4: Participação dos Top 50 varejistas online versus varejistas online de nicho (cauda longa)

	Participação no Mercado			
	2008	2009	2010	2011
<b>Top 50</b>	91,80%	90,40%	89,27%	87,73%
<b>Cauda longa</b>	8,20%	9,60%	10,73%	12,27%

Nota: Vendas B2C exceto veículos e serviços (ingressos, turismo, passagens aéreas)

Fonte: Autoria própria com base em e-bit (2009); e-bit (2012a)

Além de mais opções para o consumidor, esse cenário estimula uma competição sadia. Os pequenos e médios varejistas se destacam por conseguirem oferecer um valor superior ao público-alvo, já que, focados num nicho e afastados da guerra de preços, podem concentrar esforços em características como personalização, sortimento, profundidade, amplitude, e no atendimento ao consumidor (e-bit, 2012a; Gil, 2012; Justus, 2012; Reuters, 2012).

## 4.2 Marketplaces

Como visto anteriormente, o mercado de e-commerce brasileiro encontra-se em período de desconcentração, com entrada de novos players específicos e novos produtos sendo comercializados online. Assim, acredita-se que o próximo passo seja consolidar toda essa nova oferta em novos modelos agregadores de lojas.

Olhando para os diferentes modelos de agregadores de oferta encontrados no mercado eletrônico atualmente, pode-se classificar diferentes tipos agregadores de acordo com as características principais de cada modelo:

Tabela 5: Modelos agregadores de oferta no e-commerce

Modelo	Características	Principais Players		Estoque Próprio	Checkout Próprio	Cliente é de quem?
		Brasil	Mundo			
<b>Marketplace Híbrido</b>	Varejo próprio + Terceiros	Extra Marketplace*	Amazon, Cdiscount, Walmart, Newegg, Sears, Bestbuy	sim	sim	Agregador
<b>Marketplace Puro</b>	Apenas Terceiros	Rakuten, Fashionera, Farfetch	Rakuten, Farfetch	não	sim	Agregador**
<b>Marketplace Puro C2C</b>	Apenas Terceiros e permite vendedores pessoa física	Mercado Livre, Airu, Elo7, Mercado.etc	eBay, Etsy, Alibaba	não	Sim	Ambos
<b>Shopping Virtual</b>	Ofertas de Lojistas parceiros/ Redireciona ao site	Marketplace Saraiva, Walmart, Shopping MarieClaire, Shopping Credicard	PayPal Shopping	não	não	Terceiro
<b>Social Commerce</b>	Plataforma social de compras	Shopcliq	Polyvore	não	não	Terceiro
<b>Portal Comparador</b>	Portais de alta visitação que oferecem espaço de anúncio	Shopping UOL, ShopFácil	Google Shopping, Yahoo! Shopping	não	não	Terceiro
<b>Comparador de Preços</b>	Sites de busca comparadores de preço	Buscapé, Bondfaro, Já Cotei	Shopping.com, Shopzilla, Price Grabber, Nextag	não	não	Terceiro
<b>Compras Coletivas</b>	Ofertas especiais para um número mínimo de compradores	Peixe Urbano, Groupon	Groupon, LivingSocial	não	sim	Ambos

\* Caso estudado. Operação iniciada oficialmente em 02/04/2013

\*\* Na Rakuten, o cliente é de Ambos pois há opção para o lojista ter acesso ao contato direto de clientes

Fonte: Autoria própria com base em Agrawal (2011); Felitti (2012); Parente (2012); Giorgi (2012)

O marketplace é um modelo de negócio no qual um site agrega a oferta de diferentes lojas virtuais das mais diversas categorias, unificando a experiência de compra, o carrinho, o pagamento e até a entrega, em muitos casos. A diferença deste modelo para os demais agregadores está no conceito de *one-stop-shop*, ou seja, concentra as operações e a experiência de compra, desde a busca até o *checkout*, numa mesma plataforma. O marketplace não redireciona os consumidores ao site de terceiros, e por concentrar toda a experiência na sua plataforma, o consumidor torna-se um cliente do marketplace, já que é com ele que se relaciona diretamente, mesmo que o lojista terceiro realize a entrega do produto (E-commerce News, 2012). O marketplace híbrido é aquele que possui, além das ofertas de lojistas terceiros, a sua operação própria. Este é o caso da líder Amazon.com, por exemplo, e do modelo estudado neste caso. O marketplace puro oferece apenas produtos de terceiros, mas continua responsável pelo pagamento e pelo cliente. Já o marketplace C2C permite que pessoas físicas também vendam através da plataforma, como é o caso do Mercado Livre e do eBay, por exemplo.

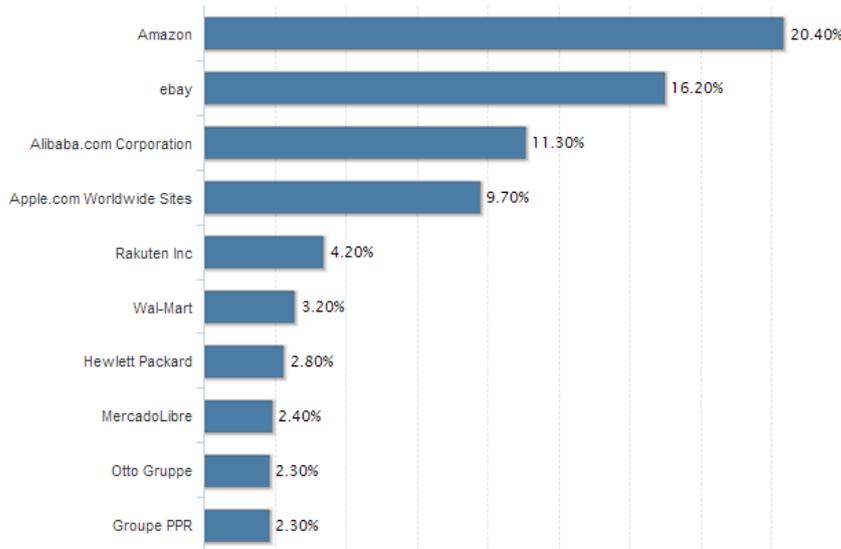
O shopping virtual é diferente do marketplace, pois não concentra o processo de pagamento na sua plataforma. Ele redireciona o consumidor, que fecha a compra diretamente com o lojista. O mesmo acontece no *social commerce* e nos modelos de comparadores, porém estes possuem mais caráter de portais de mídia do que parceiros de varejo, e, na maioria dos casos, o lojista paga ao portal um valor por clique. Já no modelo de compras coletivas, o portal negocia com o lojista uma demanda mínima necessária para determinada oferta, que é liberada aos compradores após o atingimento mínimo de compras daquele serviço/produto.

Além de proporcionar uma experiência de compra mais completa ao consumidor online, o marketplace possui um relacionamento muito mais estreito com o lojista que oferta seus produtos no marketplace. Dessa forma, o marketplace torna-se também um gestor das vendas, atendimento, controle de logística, pagamentos e marketing das lojas que o compõem. Isso faz com que o agregador acumule uma enorme quantidade de conhecimento mercadológico, já que é mais do que um intermediador entre consumidores e vendedores, mas se relaciona diretamente com ambos.

O marketplace oferece o canal de vendas, tráfego, mídia, e outros serviços e, em troca, fica com uma remuneração paga pelo lojista (que pode ser uma comissão sobre pedidos e/ou uma taxa fixa mensal). A fonte de renda do marketplace é, então, atrelada à venda dos lojistas.

#### **4.2.1 Marketplaces no Mundo**

O modelo de marketplace dá seus primeiros passos no Brasil, porém no mundo esse modelo já é de grande sucesso. A Amazon.com é o maior marketplace online do mundo, com mais de 290 milhões de visitas mensais. O vice-líder desse mercado é o eBay, que opera no modelo de marketplace puro C2C e leilão online, com mais de 220 milhões de visitas mensais (comScore, 2011).



Nota: Global; 15 anos ou mais; acesso à Internet domiciliar ou do trabalho; junho 2011

Figura 9: Alcance global dos maiores varejistas online

Fonte: (comScore, 2011)

## Amazon.com

“We seek to be Earth’s most customer-centric company for four primary customer sets: consumers, sellers, enterprises, and content creators.”

Amazon Corporate Mission (Amazon, 2013a)

A Amazon.com é uma empresa norte-americana focada em e-commerce. Fundada em 1994, começou vendendo livros pela internet, e atualmente é o maior varejista online do mundo. Usando o modelo de marketplace híbrido, vende produtos de cerca de 31 categorias mundialmente e possui plataformas baseadas em diversos países. Estima-se que dois terços das vendas venham de produtos estocados, vendidos e entregues pela própria Amazon, e pelo menos um terço de vendedores do Amazon Marketplace, os chamados *third-party Sellers* (3P). (Amazon, 2013b; Bezos, 2009; The New York Times, 2012)

Em 2007, a Amazon lançou o Kindle, um dispositivo eletrônico de leitura que usa uma tinta especial que simula o papel. Atualmente a Amazon domina o mercado de *e-reader* com 70% de market share em 2011 e cerca de 950,000 livros eletrônicos (Amazon, 2011; Richter, 2013).

A Amazon está presente em nove países (Canadá, China, França, Alemanha, Itália, Espanha, Reino Unido e, recentemente, Brasil). Além disso, possui outros marketplaces de categorias de nichos (como o MyHabit.com, de moda), adquiriu diversos outros websites de e-commerce e/ou serviços (ex. Soap.com e Diapers.com) e faz parcerias com outros. Dessa forma, além de completar seu imenso sortimento de produtos e serviços a consumidores B2C e B2B, a Amazon ganha um conhecimento imensurável sobre novos mercados e, conseqüentemente, novos públicos de consumidores. (Amazon, 2013c; Distinguin, 2013)

A experiência de compra no site é uma das características importantes da Amazon. Com soluções simples, preços competitivos, e foco no consumidor, a empresa opera um website com navegação fácil, resenhas de produto bastante completas, um checkout rápido e prático e se destaca pela oferta personalizada e baseada em recomendações. (Distinguin, 2013)

A partir de 2000, a Amazon iniciou as operações de Marketplace, abrindo espaço para que lojistas terceiros vendam seus produtos junto aos da Amazon. Estima-se que a Amazon possua mais de dois milhões de vendedores ativos que representam mais de um terço do volume de vendas (Amazon, 2013d). Como todas as vendas acontecem através da plataforma da Amazon, a empresa consegue identificar rapidamente novos sucessos de vendas, o que é bastante polêmico já que ela poderia facilmente colocar estes itens em linha e competir com seus próprios lojistas. Além disso, ao estimular a competição entre lojistas que vendem os mesmos produtos, a Amazon impele para que os preços se tornem ainda mais competitivos (Distinguin, 2013; Bensinger, 2012).

Em 2010, a Amazon atingiu um pico de crescimento de 40% na receita, mesmo ano em que seu concorrente eBay teve apenas 5% de crescimento na receita. (Statista, 2013)



Figura 10: Crescimento da receita anual da Amazon.com e eBay Inc. (crescimento sobre no ano anterior, de 2006 a 2011)  
Fonte: Statista, 2013

#### 4.2.2 Marketplaces no Brasil

No Brasil, o Mercado Livre é o marketplace com maior relevância atualmente. Operando um modelo focado no C2C (como o eBay) desde 1999, lançou em 2012 uma API<sup>7</sup> para que e-commerces de pequeno e médio porte possam integrar seus estoques automaticamente na plataforma (Mercado Livre, 2013; eNext, 2012).

Dois grandes players internacionais entraram no mercado atualmente. Em 2011, a japonesa Rakuten iniciou a operação de seu marketplace no Brasil, além de serviços de plataforma para e-commerces (Rakuten, 2013a). A gigante americana Amazon chegou em dezembro de 2012, apenas com a venda de e-books e do e-reader Kindle (Amazon, 2013d), mas certamente deve-se atentar aos próximos movimentos da empresa no Brasil.

Além dos marketplaces citados, dois agregadores chamam a atenção no mercado. O comparador de preços do grupo Buscapé, controlado pela Napster, vem lançando novos serviços e adquirindo empresas que complementam sua oferta de serviços ao longo de toda a cadeia de e-commerce. O tradicional varejista B2C Walmart também iniciou seu modelo

---

<sup>7</sup> API: A sigla API significa Application Programming Interface ou Interface de Programação de Aplicativos. É a interface pela qual um aplicativo acessa um sistema operacional para executar uma determinada tarefa programada. (Orenstein, 2000)

agregador de shopping online em 2012, e é esperado que lance em 2013 seu marketplace híbrido, em modelo similar ao que já opera nos Estados Unidos. (e-Commerce News, 2013; Walmart, 2013)

Deve-se considerar também as lojas virtuais de grande porte com capacidade de gerar tráfego suficiente sozinhas e interesse estratégico em expandir sua oferta com novas categorias (exemplo: B2W, Nova Pontocom, Walmart). Para estes varejistas, vender produtos de outros lojistas é uma decisão bastante estratégica: é uma forma de ampliar seu sortimento sem altos custos operacionais, e de maximizar sua conversão – ou seja, fazer com que o consumidor encontre tudo no mesmo acesso, evitando a exposição à concorrência (Channel Advisor, 2009; Giorgi, 2012; Donati, 2011).

#### 4.2.3 A entrada da Amazon.com no Brasil

Em dezembro de 2012 a Amazon iniciou oficialmente suas atividades de e-commerce no Brasil (<http://www.amazon.com.br>), com a venda de e-readers (Kindle) e e-books. A comercialização do dispositivo é, no entanto, exclusiva do concorrente Pontofrio.com.br na internet.



Figura 11: Página de detalhe de produto do Kindle na Amazon.com.br  
Fonte: (Amazon.com.br, 2013e)

Mesmo antes da filial brasileira da Amazon existir, os brasileiros já eram consumidores do site americano e estima-se que o ticket médio de consumidores brasileiros na Amazon.com

seja de R\$172,00, contra R\$158,00 em outros sites estrangeiros (e-bit, 2012b). Estima-se ainda que 10 milhões de brasileiros tenham se cadastrado no site Amazon.com em 2011 (McKinsey&Company, 2012b).

Além disso, 48% dos e-consumidores brasileiros afirmam ter intenção de comprar na Amazon.com.br. Dos que já compraram fora do Brasil, a maior motivação é o preço, seguida da confiança por indicação e na entrega (e-bit, 2012b).



Figura 12: Porque comprou na Amazon.com?

Fonte: e-bit (2012)

Dessa forma, somando o grande porte e experiência global da Amazon com a abertura demonstrada pelo consumidor brasileiro, pode-se esperar que os movimentos da empresa no Brasil tenham impactos importantes no mercado do varejo eletrônico, que já demonstra estar atento à chegada deste gigante varejista.

## **5. Análise de Resultados**

### **5.1 Introdução**

O marketplace estudado foi implementado na empresa Nova Pontocom, do Grupo Pão de Açúcar. Durante o período da coleta de dados, o modelo estava na fase inicial, o que permitiu identificar e compreender com maior proximidade as vantagens estratégicas e as decisões sobre o rumo do projeto. O modelo foi integrado à bandeira Extra.com.br, que realiza com sucesso sua operação própria B2C e abriga, agora, o marketplace da Nova Pontocom.

Nos subcapítulos a seguir, apresentam-se a empresa e o marketplace estudado com mais detalhes, preservando informações sigilosas ou que poderiam de alguma forma revelar a estratégia do projeto além do permitido pela empresa.

### **5.2 A Nova Pontocom e o Marketplace**

#### **5.2.1 Nova Pontocom e Grupo Pão de Açúcar**

A Nova Pontocom é uma empresa brasileira focada em comércio eletrônico, atualmente a segunda maior empresa de varejo online no Brasil, depois da B2W Varejo. A empresa surge em 2010 com a unificação das operações online do Pontofrio.com.br e Extra.com.br. Com a união dos dois maiores grupos varejistas do Brasil, Grupo Pão de Açúcar e Casas Bahia, unifica também as operações da Casabahia.com.br, consolidando, assim, a marca corporativa Nova Pontocom em 2011. (Grupo Pão de Açúcar, 2011; Grupo Pão de Açúcar, 2013e)

2008/agosto: A Globex separa as operações online das lojas físicas do Pontofrio.

2009/junho: O GPA adquire a Globex (Pontofrio)

2009/dezembro: O GPA se associa à Casas Bahia, tomando-se o maior varejista da América Latina

2010/fevereiro: Integração das operações online do Extra.com.br

2010/novembro: Integração das operações online da Casasbahia.com.br e, em seguida, do Pontofrio Atacado

2011/fevereiro: Lançamento da marca corporativa Nova Pontocom

Quadro 2: Breve histórico da Nova Pontocom

Fonte: Autoria própria com base em Grupo Pão de Açúcar (2011)

A empresa é, portanto parte do maior grupo varejista do Brasil, que fechou o ano de 2012 com cerca de R\$57,23 bilhões em vendas (Grupo Pão de Açúcar, 2013e). Segundo dados de março/2013, o Grupo Pão de Açúcar é majoritariamente controlado pelos grupos de controle Wilkes e o francês Casino (Grupo Pão de Açúcar, 2013a).

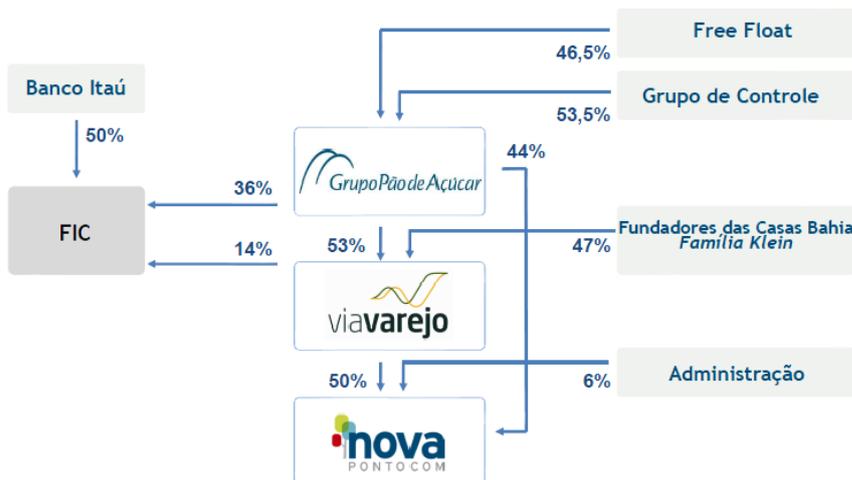


Figura 13: Estrutura Societária do Grupo Pão de Açúcar

Fonte: (Grupo Pão de Açúcar e Viavarejo, 2013)

Os negócios do Grupo Pão de Açúcar dividem-se em quatro segmentos: dois alimentares (varejo e atacado de autosserviço) e dois não-alimentares (eletro - lojas físicas - e comércio

eletrônico). A Nova Pontocom representa, nesse conjunto, as operações eletrônicas do varejo não-alimentar do GPA.



Figura 14: Segmentos de negócio do Grupo Pão de Açúcar  
Fonte: (Grupo Pão de Açúcar, 2013f)

## 5.2.2 Evolução da Empresa

A Nova Pontocom é uma empresa com um histórico de acelerado crescimento. Em 2008, antes da segregação da Globex, o Pontofrio possuía 4% do mercado, ficando em sexto lugar. Em 2011, as bandeiras da Nova Pontocom representaram 19% do mercado, tornando-se vice-líder depois da B2W. Isso significa um crescimento de 12 vezes em vendas em três anos (Nova Pontocom, 2011; Andrade, 2012). Consolidando-se como vice-líder de mercado, em 2012 a empresa atingiu cerca de 3,4 bilhões de reais em vendas (líquidas), 6,9% maior que no ano anterior. (Via Varejo S.A., 2013; Nova Pontocom, 2011).

A sede da Nova Pontocom fica em São Paulo, além de oito Centros de Distribuição entre Rio de Janeiro e São Paulo, com estoque 100% integrado. Conta com cerca de 400 colaboradores na sede e aproximadamente 2.000 nos CDs, atendimento e televendas.

Com um portfólio de marcas fortes e complementares, possui sinergias com o mundo físico, porém segue com foco no e-commerce. A empresa opera a venda online de três importantes bandeiras B2C: Pontofrio.com.br, Extra.com.br e Casasbahia.com.br. Além disso, opera também o Pontofrio Atacado e o e-Plataforma, duas bandeiras B2B. Em 2012, lançou dois novos serviços B2C: Partiu Viagens e Barateiro, além do início das operações e testes do projeto de marketplace.

Bandeira	Modelo	Público	Posicionamento/Sobre
 www.casasbahia.com.br	Varejo multi-categoria	Classes C, D, E	Preço acessível com melhores condições de pagamento.
 www.extra.com.br	Varejo multi-categoria	Classes B, C, D	Lugar onde a família brasileira encontra tudo o que precisa.
 www.pontofrio.com.br	Varejo multi-categoria	Classes A, B	Sortimento e a melhor experiência de compra.
 www.barateiro.com.br	Varejo multi-categoria; Revenda		Produtos com pequenas avarias com desconto até 60%, porém com garantia original de fábrica. Oferece também produtos fora de linha.
 www.partiuviajens.com.br	Agência de viagens		Criada em parceria com a CVC, é a primeira agência on-line do país com foco na venda de pacotes turísticos, não se restringindo apenas à venda de passagens e/ou estadias.
 www.pontofrio.com.br/atacado	Serviços B2B	Pequenos / Médios varejistas	Solução completa de abastecimento e crédito, para apoiar o desenvolvimento do pequeno e médio revendedor de eletro, eletrônicos, portáteis e telefonia em todo o território nacional.
 www.e-plataforma.com.br	Serviços B2B	Médios / Grandes varejistas	Soluções completas para todas as etapas da cadeia de negócio: Plataforma, Planejamento, B2B2C e Full e-commerce.

Quadro 3: Portfólio de bandeiras da Nova Pontocom

Fonte: Autoria própria com base em Grupo Pão de Açúcar (s/d c; 2011); Via Varejo S.A. (2013)

Até o primeiro trimestre de 2011, as três bandeiras principais B2C somavam 17 categorias de sortimento. Dessas, apenas quatro categorias eram responsáveis por cerca de 79% da receita (Informática, Eletrodomésticos, Eletrônicos, Telefonia). No último trimestre do mesmo ano, foram adicionadas sete novas categorias de produto com margem acima da média, de forma a

augmentar o sortimento e a rentabilidade. No Quadro 4, são ilustradas em azul as novas categorias. Atualmente, as três bandeiras principais B2C somam cerca de 88 mil itens de sortimento em 24 categorias de produtos (Nova Pontocom, 2011; 2012a).

Eletrodomésticos	Utilidades Domésticas	Cama, Mesa e Banho
Móveis	Câmeras e Filmadoras	Malas
Saúde e Beleza	Games	Relógios e Presentes
Informática	Automotivo	Perfumaria
Celulares e Telefones	Bebês	Flores
Eletrônicos	Brinquedos	Papelaria
Esporte e Lazer	Livros e e-Books	Futebol
Ferramentas	DVDs e Blu-Ray	
Portáteis		

Quadro 4: Categorias de produtos da Nova Pontocom

Fonte: Autoria própria com base em Nova Pontocom (2011;2012a)

Entre os esforços da empresa para diversificar e ampliar cada vez mais o sortimento de seu portfólio surge, em 2012, o projeto de implantação de um marketplace, que será abordado no capítulo a seguir.

### 5.2.3 O Marketplace na Nova Pontocom

O projeto do marketplace teve início em 2012. A bandeira eHub foi usada para teste na fase inicial do projeto, escolhida com o objetivo de construir e testar a plataforma e fluxos novos deste modelo com os primeiros lojistas, além de identificar pontos de dificuldade e melhoria. Além disso, foi uma decisão que buscou manter as bandeiras ativas do portfólio sem contaminação (Nova Pontocom, 2013).

No entanto, decidiu-se que o modelo e a plataforma do marketplace deveriam integrar-se a uma das bandeiras ativas. A bandeira Extra.com.br foi a escolhida para se tornar o marketplace híbrido da Nova Pontocom – ou seja, somando a operação de lojistas terceiros com sua operação B2C tradicional, como visto no capítulo 4.2. Na visão do consumidor, a navegação e o destino continuam os mesmos, apenas ganhando mais opções e um sortimento ampliado. O lojista fica responsável pela precificação e pela entrega, aproveitando a escala e o tráfego do Extra.com.br, que possui cerca de 15 milhões de visitas mensais (Nova Pontocom, 2013).

Assim, o consumidor entra no site do Extra.com.br e, com a mesma experiência de compra, pode adicionar ao carrinho produtos vendidos e entregues pelo Extra.com.br (operação própria) e/ou produtos vendidos e entregues por lojistas (marketplace). O pagamento é finalizado pela plataforma do Extra, e a entrega é feita pelo lojista (no caso dos produtos do marketplace).

A bandeira Extra.com.br traz o volume e o público necessários ao sucesso do marketplace. Além disso, ela adere ao tripé que sustenta a estratégia do e-commerce e do marketplace: preço, sortimento e experiência do consumidor, já que é a bandeira mais abrangente entre as que compõem o portfólio da Nova Pontocom.

A atuação no modelo de marketplace é uma decisão estratégica importante, já que este atua como acelerador do crescimento, possibilitando a oferta de itens de cauda longa sem altos custos comerciais, ou seja, permite ampliar o sortimento e profundidade sem perder rentabilidade. Além disso, a competição entre lojistas dentro do Marketplace alavanca preços competitivos (Nova Pontocom, 2012b).

O marketplace vai diretamente ao encontro dos objetivos e estratégias do varejo eletrônico:

“O objetivo principal é conseguir reforçar dois dos três pilares mais relevantes para um e-commerce: preço, sortimento e experiência do usuário. Preço e sortimento, o marketplace entra diretamente atacando estes dois pontos. Sortimento é algo mais direto e óbvio, pois consegue-se sair de 100mil SKUs para 1 milhão numa velocidade muito maior do que com uma operação B2C tradicional. (...) E preço também tem uma vantagem, a gente começa a colocar várias lojas vendendo o mesmo tipo de portfólio dentro do site e isso acaba gerando sim uma forma de competição entre os lojistas naquele produto e abaixando um pouco o preço” (N4).

Além de tornar os preços mais competitivos e ampliar o sortimento, o marketplace oferece também vantagens do ponto de vista da experiência do consumidor.

“O aumento de sortimento por si só é uma vantagem enorme, mas também ela traz junto uma melhora da experiência de uso do cliente. A gente percebe que não consegue oferecer tudo o que o cliente procura, então com o marketplace cria-se um ciclo virtuoso que é fantástico porque junta o tráfego que o site já tem com o sortimento do (varejista) especialista” (N5).

O modelo se traduz também numa proposta mais voltada ao consumidor e com baixa necessidade de capital de giro:

“O diferencial real da Amazon, qual é? Ela sempre foi um varejo focado 100% no consumidor, então o que o novo consumidor pretende ou precisa comprar, eu vou gerar aquela demanda e vou me organizar para atendê-la. A

partir do momento que parto do consumidor para dentro, e não de dentro para fora, você concorda que muda muito? E aí, a partir do momento que eu entendo o que meu consumidor quer, quanto mais produtos eu tiver de fato, mais fácil fica atender a essa demanda, com um sortimento amplo. Como faço isso como varejista? Não tenho capital de giro suficiente para isso. Aí vem o marketplace, com uma forma de alavancar o modelo de negócio” (N1).

“(…) e fazer isso de uma forma que seja financeiramente vantajosa, a gente não precisa investir capital de giro para ter essas duas coisas (preço e sortimento) e economicamente também lucrativa, já que a operação não demanda um custo fixo muito alto, aumentando a rentabilidade da empresa como um todo” (N4).

“(O modelo) oferece para a Nova uma capacidade de venda sem que ela tenha que alocar estoque. Estoque custa dinheiro, espaço para guardar esse estoque custa dinheiro, movimentar esse estoque custa dinheiro” (N5).

Considerando o exposto, é evidente que a entrada numa operação de marketplace é decisão estratégica importante e que há expectativa de ganhos competitivos significativos, tanto na perspectiva operacional e estratégica da empresa quanto na perspectiva do público consumidor.

### **O sortimento do marketplace**

Com a entrada dos produtos do marketplace, veremos um forte impacto na oferta do Extra.com.br. Atualmente, o Extra.com.br encontra-se em segundo lugar em sortimento, atrás da Americanas.com.

Com o início da operação do marketplace, a expectativa é de grande ampliação no sortimento, e a entrada de novas categorias. Na Figura 15, vemos a posição do sortimento do Extra.com.br e de seus concorrentes no final de Janeiro de 2013, e o impacto da entrada de novos produtos do marketplace programado para o primeiro mês de operação.

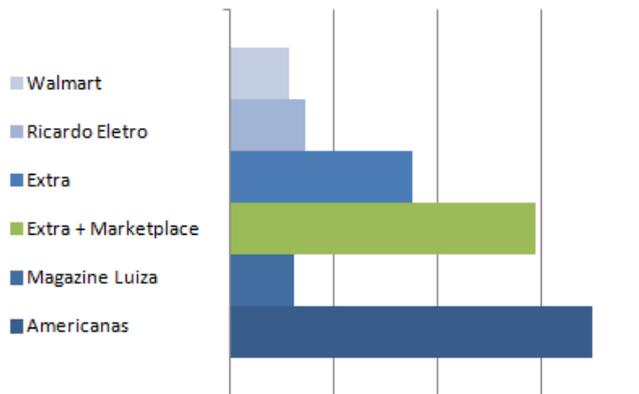


Figura 15: Sortimento do Extra.com.br com marketplace e das bandeiras concorrentes (em quantidade de SKUs)

Fonte: Adaptado de Nova Pontocom (2013)

Como é possível perceber, apenas no primeiro mês de operação do marketplace no Extra.com.br, a expectativa é de que o sortimento quase dobrará. O planejamento projeta que até o final de 2013 o número de SKUs chegue a 600 mil.

## Concorrência

O marketplace concorre com outros sites que também operem no mesmo modelo, mas também com grandes varejistas eletrônicos, comparadores de preços, e buscadores.

“Todos eles (grande varejo, comparadores ou outros marketplaces) são concorrentes. O concorrente do varejista é qualquer um que venda qualquer coisa porque a gente compete pela carteira, pela capacidade de compra do cliente. Nesse sentido, todos são concorrentes” (N5).

O Mercado Livre parece não ser um concorrente direto significativo deste marketplace, mesmo sendo um grande player do comércio eletrônico no Brasil:

“O Mercado Livre começou com um modelo C2C e hoje ele está C2C mas também B2C – então é o C que cresceu e acabou se profissionalizando. {...} só que ele ainda está muito atrelado a pessoas físicas que compram e revendem produtos e nem sempre o consumidor se sente seguro para comprar no site” (N1).

“Os principais concorrentes são grandes varejistas que também querem entrar no modelo de marketplace, ou grandes varejistas que já possuem um portfólio muito grande, e outras ferramentas que facilitam o processo de compra do consumidor, seja o Google, seja o Buscapé. O Mercado Livre, que é um grande marketplace, não concorre – o tipo de lojista e o tipo de situação de compra que faz com que o cliente busque o Mercado Livre é muito diferente de uma situação de compra que faça o cliente buscar o Extra” (N4).

Entre os diferenciais competitivos do modelo do Extra.com.br frente aos concorrentes, destacam-se o carrinho único, ou seja, a compra é fechada no mesmo carrinho e com um pagamento único, e o portfólio próprio já forte e volumoso.

“A diferença de um comparador de preços com um marketplace como o que estamos montando é muito sutil. Na prática, o marketplace é uma reunião de feirantes, lojistas, qualquer coisa do tipo, no qual consumidores encontram uma variedade grande de produtos. Então, o Shopping UOL é um marketplace na essência. O Buscapé também é. A diferença é que eles não fecham a compra” (N1).

“A Amazon vai virar um concorrente, mas não acredito que seja no curto prazo. Eles vão demorar a entrar com um portfolio e um volume de categorias como o que a gente atua, relevante, e com marketplace também” (N4).

Após compreender melhor o modelo, poder-se-á detalhar melhor os parceiros e seu relacionamento com o marketplace, no capítulo a seguir.

### 5.3 Apresentação dos Parceiros

Os oito lojistas entrevistados são parceiros do marketplace estudado. Na época das entrevistas, os lojistas estavam na fase inicial da parceria. Cada um deles atua numa categoria diferente e é especializado nesta categoria. Três dos lojistas entrevistados são online puros, ou seja, nasceram e operam exclusivamente online, e os outros cinco possuem lojas físicas além da operação online.

É importante ressaltar dois pontos: primeiro, as entrevistas foram feitas numa fase bastante inicial do projeto, em que grande parte dos processos envolvidos na operação estavam em fase de testes. Segundo, por serem parte do grupo de lojistas a entrar nessa fase embrionária do marketplace, ainda sob a bandeira de teste eHub, estes parceiros são considerados *key accounts*. Isso faz com que tenham expectativas, opiniões e percepções provavelmente diferentes dos lojistas regulares que entrarão em seguida no projeto.

Dessa forma, antes de entrar em detalhes sobre o relacionamento analisado, é importante verificar a descrição de *key account* dentro deste modelo.

### Definição de *key accounts*

A definição do que faz um lojista ser um *key account* dentro do marketplace estudado passa por algumas questões bastante subjetivas como: a importância deste lojista dentro da categoria em que atua, a imagem da marca junto ao público consumidor, e a entrada no início do projeto.

“Alguns fatores podem fazer com que um lojista seja um *key account*. Se ele é referência numa categoria que seja relevante para a gente; os primeiros parceiros que tivemos no início do marketplace, aquele que está desde a época do eHub, que ajudou a desenhar a integração, investiu dinheiro e tempo antes do marketplace ter volume de venda para ele (...); e a relevância da marca para o consumidor final” (N4).

Os primeiros a aceitarem participar e acreditarem no projeto são vistos de forma especial e parecem trazer um maior comprometimento por parte do marketplace:

“Os primeiros que entraram são super especiais, os primeiros que acreditaram, e a gente tem um compromisso de fazer essa venda acontecer” (N5).

Em geral, os entrevistados destacam como um benefício do *key account* ter um relacionamento muito mais próximo com o marketplace, uma vantagem na exposição dos produtos no site, e um atendimento diferenciado.

“A proximidade com o time de negócios com esse cliente, ou seja, na hora de pensar numa campanha específica de e-mail, ou na *home*, a gente vai falar com o cara que é estratégico, um cara relevante, que temos um contato mais próximo” (N4).

No entanto, outros lojistas que não façam parte destes três grandes grupos relevantes – primeiros a entrar, referências da categoria, e marca relevante – também podem se tornar *key accounts*, ou ser quase tão relevantes quanto eles. Questões mais operacionais e objetivas também podem destacar um lojista:

“Existem dois eixos utilizados para diferenciar os lojistas. Um eixo define se ele é um *key account* ou não, mais no sentido de relacionamento estratégico com o lojista, e tem outro eixo que é o nível de serviço que ele tem. Dentro desse nível de serviço entra a avaliação dos consumidores, vendas bem sucedidas, prazo de entrega, nível de devoluções, etc., varias variáveis que falam sobre a operação dele. Se um lojista é importante estrategicamente e tem uma operação boa, ele tem que ser beneficiado de alguma forma” (N4).

Em resumo, foram destacados como fatores que medem a relevância de um lojista no marketplace:

- 1- Avaliação dos consumidores sobre o lojista

- 2- Nível de serviço (vendas bem sucedidas)
- 3- Ser uma categoria nova no sortimento
- 4- Volume de vendas dentro do marketplace

## **5.4 Análise do Relacionamento**

O modelo KMV de relacionamento (Morgan & Hunt, 1994) e as definições de poder e conflito, estudados e descritos no capítulo 2, ajudaram a organizar e conduzir o estudo, as entrevistas e a análise a seguir.

Os lojistas entrevistados se mostraram bastante interessados no tema e, em geral, responderam a todas as perguntas. No entanto, era bastante claro que, muitas vezes, os tópicos eram um pouco desconfortáveis tendo em vista a relação da entrevistadora com o marketplace, o que pode ter causado algumas respostas mais contidas e um esforço maior para conseguir abordar os tópicos propostos. Quanto aos entrevistados do marketplace, a resistência foi menor, porém em certos momentos percebeu-se que as respostas se apoiavam muito ao modelo de negócio e menos aos relacionamentos em si.

Retomando os antecedentes e resultados da confiança e comprometimento (vistos no capítulo 2.1), estruturou-se a análise a seguir. Buscou-se descrever os pontos principais de cada aspecto no relacionamento estudado e, quando possível, compreender as relações e a dinâmica entre eles.

### **5.4.1 Antecedentes do Comprometimento e Confiança**

#### **Benefícios do relacionamento**

Os lojistas percebem muitos benefícios nesse tipo de parceria, mesmo além daquele mais óbvio que é o aumento no volume de vendas. Estes benefícios demonstram levar a um maior interesse e comprometimento com este parceiro quando comparado a outros. Além disso, é possível perceber alguns pontos em que o benefício, por ser único daquele parceiro específico, sugere uma possível relação de dependência, que aumenta a probabilidade de poder coercivo.

## 1- Exposição de marca

Um dos aspectos destacados como mais importantes pelos lojistas entrevistados foi a exposição de marca, que é vista como um trabalho de divulgação e construção de marca.

“Existe uma construção de marca, o marketplace ajuda a gente a construir uma marca” (L8).

“Para eu virar distribuidor, é só dinheiro e volume. E por volume eu abro loja física, que minhas lojas geram volume. Então a gente não teria, dentro da estratégia, um modelo de marketplace que não tenha exibição de marca” (L4).

“Não é só vender mais, é também expor a marca: se eu fosse lá com o Concorrente A, eu ia talvez vender mais, provavelmente vender mais, só que a relação com eles ia ser de fornecedor e daqui a um tempo ele poderia ver quem vende mais, ele comprar e não comprar mais de mim, por exemplo. Não que na Nova eles não possam ver o que vende mais e colocar em linha, mas no marketplace eu vou continuar lá com o meu nome aparecendo” (L7).

“Traz visibilidade, entrar num marketplace desse porte com uma média de 500 mil a um milhão de acessos por dia, vai trazer visibilidade pra sua marca, isso eu acho que é o principal” (L5).

## 2- Novo público consumidor

Além disso, o acesso a um novo público consumidor, com perfis diferentes, que a loja por si só não alcançaria com facilidade, é considerado um benefício importante pelos lojistas.

“Esse cliente do marketplace eu não tinha, talvez eu nunca chegasse nele, então o marketplace seria como um atravessador e, para mim, isso é muito válido. Ele é um captador do cliente, e ele vai direcionar o cliente ao meu produto” (L5).

“Quando você é uma *start up*, você depende muito dos *early adopters* ali, as pessoas que se doam a experimentar e procurar opções novas de compra. E tem uns clientes mais tradicionais que compram no Extra, em varejistas tradicionais há muito tempo. É esse público que a gente espera captar quando a gente fala com o marketplace” (L4).

“É como ter uma loja na Vila Olímpia e eu quero abrir outra loja no Tatuapé. O público é completamente diferente, então eu estou abrindo em várias frentes diferentes para atingir um público maior” (L6).

“(…) buscar uma alternativa de chegar em novos consumidores que a gente não tem acesso, que já tem contato ou experiência de e-commerce, mas que nunca tinha comprado meu produto na internet” (L8).

## 3- Aliar-se à marca Extra

Nas entrevistas, a marca do marketplace aparece como uma marca forte e que agrega valor aos seus negócios para a maioria dos lojistas entrevistados. No entanto, este não é um ponto

unânime, já que existem alguns casos (vistos no dia-a-dia) de lojistas que viam a marca como desfavorável a seus produtos ou fornecedores.

“Você (consumidor) fala Rakuten ou Extra? Extra, óbvio. Você já tem uma aparência com a marca no dia a dia muito diferente” (L3).

“Na Nova a gente associa a nossa marca com players líderes de mercado, então eu acho que esse é um ponto, é um *branding* muito bom para a minha marca” (L6).

“Eu sempre penso em colocar a minha marca junto aos melhores, então com o Extra faz toda a diferença, pelo nível de avaliação, o nível de serviço, a boa reputação” (L5).

#### 4- Canal de tráfego e vendas adicionais

Ser um canal que trará um tráfego significativo e vendas incrementais é claramente um grande benefício percebido pelos lojistas.

“Eu diria que o mais atrativo é isso, é ser venda incremental, eu chegar em um público que eu não chego hoje, eu ter um canal gerador de tráfego que eu não tenho hoje. Isso é bem útil” (L2).

“O que a Nova está entregando pra gente em troca dessa comissão é esse tráfego, vamos ser bem transparentes, é essa a minha leitura” (L8).

#### 5- Pioneirismo

Todos os lojistas entrevistados demonstraram enxergar um grande benefício em ser pioneiro.

“Se algum outro dia eu quiser desenvolver algo parecido com alguém, eu vou ter participado de um início e vou entender o que realmente é bom, o que realmente é ruim. É sempre bom ser pioneiro nas coisas” (L1).

“A gente gosta de entrar em canais novos, a gente gosta de ser pioneiro em canais novos, esse é o ponto” (L2).

“Ainda existe uma tendência de que todo pioneiro domine mercado. Enfim, com o marketplace não vai ser diferente, quem estiver primeiro, a tendência é que domine o mercado, porque tem mais tempo para se estruturar, para mudar o foco para o que gera resultado, para entender o que o cliente quer e responder rápido a isso. Então, até algum concorrente entrar e aprender tudo isso, normalmente você está a alguns passos à frente” (L4).

“A troca de informação inicial é forte, até porque a gente descobre os bugs junto e problemas iniciais de sistema (...) Então a gente teve mais trabalho? Teve, sem dúvida mais trabalho. Os próximos que entrarem vão entrar mais com a ferramenta mais azeitada. Mas para mim é bom ser pioneiro, então eu acho que vale o esforço e vale, inclusive, o aprendizado que eu falei, que é estar em parceria com um líder de mercado” (L6).

Os benefícios percebidos pelo marketplace são aqueles descritos no subcapítulo anterior. São, em resumo, os ganhos estratégicos e operacionais que este tipo de relacionamento trará para o negócio, além do profundo conhecimento ganho dos especialistas.

“Têm categorias que dão um super trabalho operacional, não dão lucro, mas preciso ter para complemento de portfólio, ou porque traz recorrência. Mas não preciso eu comprar e vender, eu posso pegar alguém que venda melhor do que eu” (N1).

"O que a gente ganha muito é informação. Se a gente conseguir pegar toda essa informação que a gente vai ter, a gente sabe preço, a gente sabe margem, custo, a gente sabe tudo. Se a gente começa a olhar isso e juntar com visita, conversão, detalhes de como eles colocam o produto e juntar tudo isso, aí a gente tem um ganho enorme" (N3).

“Poder ter um portfólio gigantesco de produtos aqui dentro, e vender basicamente tudo. Essa é a principal vantagem de ter este tipo de relacionamento” (N4).

"Esse modelo tem uma vantagem enorme porque você começa a se apropriar de produtos de especialistas que uma marca generalista como nós nunca vai conseguir se apropriar (...) se tem um cara que só vende para-choque de automóvel, ele entende muito de para-choque de automóvel, muito mais do que qualquer um aqui dentro. Então nesse sentido ele tem tudo para ensinar pra gente" (N5).

### **Valores compartilhados**

A missão do Grupo Pão de Açúcar e, portanto, da Nova Pontocom é: “Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.” (Grupo Pão de Açúcar, 2013d). Este foco no cliente é traduzido pelos pilares do Grupo:



Figura 16: Pilares do Grupo Pão de Açúcar  
 Fonte: (Grupo Pão de Açúcar, 2013d)

Tanto a Nova Pontocom quanto os lojistas entrevistados demonstraram se importar em dividir estes valores na parceria, como a dedicação ao projeto e, principalmente, a excelência no serviço ao consumidor. Os lojistas destacam estes valores e demonstram maior comprometimento e, principalmente, maior confiança no parceiro que possua os mesmos valores que sua empresa possui.

“Apesar de ser uma empresa de varejo, a gente também tem que se colocar como uma empresa de serviço. O produto todo mundo tem, você tem pouca exclusividade que um fornecedor desenvolve para você. Então, realmente, no que você consegue fazer uma venda, a manutenção desse cliente é importante, e isso acontece com o nível de serviço. Então, esse é um valor que eu tento trazer pra cá e que poucas empresas fazem bem. Lá na Nova eu entendo que isso também tem um valor muito grande e aqui, pra mim, eu considero fundamental a tecnologia pra realmente suportar a audiência que eu trago, boa usabilidade, então realmente a gente tenta aprimorar o tempo todo. É uma empresa de serviço também, né? Então os terceiros que a gente envolve no nosso negócio tem que realmente ter excelência no nível de atendimento” (L1).

“Na verdade é assim, quando você se aproxima de uma parceria, você olha o histórico do teu parceiro, a presença de marca, como ele se posiciona em relação aos consumidores, então se você olha para o cara, ele dá uma boa atenção para o consumidor dele, de fato é um parceiro que é legal” (L8).

“É claro que um ou outro problema sempre vai acontecer. Mesmo aqui dentro, a gente tem milhões de pedidos por ano, é aceitável que em alguns desses pedidos aconteça algo inaceitável para o consumidor. Isso acontece. Mas tem que ser com um percentual pequeno, a gente tem que garantir que esse lojista tenha um nível de serviço que seja tão bom quanto o nosso; se ele começar a ter problemas inaceitáveis para o consumidor com mais frequência, torna-se inaceitável a presença dele no marketplace” (N4).

Dessa forma, o principal valor compartilhado identificado é a excelência no serviço ao consumidor. Não foi possível investigar e identificar a presença de outros valores compartilhados entre estes parceiros.

## **Comunicação**

Os lojistas citam a transparência como um fator muito importante para que este relacionamento funcione e para que haja confiança. Além disso, a comunicação eficiente também é especialmente importante para o negócio, já que o marketplace intermedia todo tipo de comunicação entre o lojista e os consumidores. A falta da boa comunicação e troca de informações seria um fator negativo para a confiança no parceiro, como destacado por L2 e L3.

“Pode ter um monte de coisas que podem mudar isso (a posição na página de produto). Eu acho bom quando todo mundo sabe a regra do jogo, aí a pessoa vê se quer ou não” (L7).

“Como tem uma pessoa no meio, geralmente piora, é igual quando você tem o telefone sem fio.” (L7)

“A segunda coisa é transparência. Eu preciso ter muita clareza de quais são as condições comerciais, do que está sendo feito com as minhas informações; para muitos dos parceiros com quem a gente trabalha a gente abre uma quantidade de informações bem grande, do tipo com todos os nossos produtos, todos os nossos preços. Para alguns a gente abre base de e-mail, a gente precisa ter muita certeza que esse cara não está usando essa informação para vender para um terceiro, nem que não seja o nosso concorrente, sabe?” (L2) .

“Tudo depende do atendimento que você vai ter, né? É importante eu acho. Já pensou você quer falar e não consegue? A mesma coisa vocês (marketplace), vamos supor que tenha um cliente reclamando, porque eles vão reclamar para vocês, aí vocês ficam tentando falar comigo e eu não respondo nada” (L3).

Comunicar-se e entregar informação ao lojista pode ser uma forma de aumentar a confiança e o comprometimento, fazendo com que o lojista aja com conformidade. Por exemplo, o marketplace quer preços competitivos, então uma forma de conseguir isso é informar ao lojista o que está acontecendo.

"(...) colocar no admin do lojista uma opção para ele acompanhar os produtos que são sobrepostos, seja com outros lojistas seja com a Nova, e aí ele consegue enxergar destes produtos quantos ele está com preço mais caro do que o mais barato, quantos ele está igual ao mais barato, e quantos que ele é o mais barato (...) é uma forma de criar um estímulo para uma competição interna no site" (N4).

## Oportunismo

O comportamento oportunista que demonstra afligir este relacionamento é a possibilidade de o marketplace usar o conhecimento adquirido sobre a categoria do lojista para fazer investimentos comerciais e, assim, prejudicar a operação do próprio lojista, já que o marketplace teria muito mais poder de mercado e financeiro para crescer naquela categoria, mesmo não sendo um especialista. A opinião sobre esse assunto se divide bastante.

Os lojistas que percebem este comportamento como realmente oportunista e, portanto, prejudicial ao seu negócio, demonstram receio e maior insegurança e incerteza.

“Se eles viram mesmo um concorrente grande nosso, porque eles realmente resolveram investir na minha categoria e comprar de todos os fornecedores, aí, para mim, eu virei mais um, aí, para mim, realmente não interessa” (L3).

“Eu passei meu cadastro meio assim, porque, querendo ou não, é um negócio que eu estou fazendo há anos já, aí tem que passar tudo, é um risco, porque, querendo ou não, eu passei todo o meu cadastro, informações do meu negócio para eles” (L7).

Já alguns lojistas acreditam que esse tipo de comportamento faz parte do jogo, e deve ser encarado de forma natural. Para eles, existem alternativas para que o negócio não seja prejudicado caso o marketplace decida investir na sua categoria de nicho. Portanto, não percebem a existência de oportunismo e a confiança parece permanecer inalterada.

“Não que o Extra ou a Nova não possam construir (a categoria), óbvio que pode, tem investimento. Tem grana para fazer isso? Claro que tem! Mas eu imagino que não é o core business, e para você aprender a fazer isso não é do dia para a noite. E outra, também como eu falei, a Nova tem dinheiro a ponto de se ela quiser entrar com ou sem o marketplace ela entra. Então é assim, faz parte do jogo” (L8).

Pela percepção do marketplace, essa é uma questão válida, mas que não deveria ser temida pelos lojistas, pois esse ganho de informação e conhecimento acontece naturalmente e não deve ser necessariamente prejudicial a qualquer uma das partes.

“Alguns lojistas colocaram isso na mesa como uma questão importante - o que a gente faz com esse conhecimento que pode ser adquirido do lojista. Porque no fundo, o que a gente pode fazer - e não existe nada contratualmente que nos impeça - é aprender” (N2).

“A gente consegue entender quais são os produtos novos que talvez a gente não tenha ainda no portfólio, que cresçam bem, vendam bem, e a partir disso decidir o que colocar dentro do nosso portfólio. (...) algumas lojas já questionaram isso antes de assinar o contrato, e algumas lojas eu acredito

que até deixam de entrar no marketplace para não dar essa vantagem. Mas é algo que, no meu entendimento, os lojistas não vão conseguir lutar contra, a não ser que em alguma categoria nenhum lojista entre em nenhum marketplace. (...)é uma situação dada. Isso vai acontecer, seja pela gente, seja por outro marketplace que também tenha operação própria" (N4).

"O varejo aprende com prática do varejo. Isso é natural, e vale para ambos" (N5).

Para evitar que este possível comportamento oportunista resulte em incerteza e em queda da confiança, o marketplace precisa ser cuidadoso com o uso das informações e os lojistas precisam perceber que possuem uma oportunidade enorme de aprendizado também.

"O que temos que tomar cuidado para não prejudicar o lojista com esse tipo de situação é usar isso de forma muito cautelosa; não é algo que a gente deva utilizar de forma muito agressiva com as lojas, até para não prejudicar o relacionamento que a gente tem que ter com eles, que é mais de longo prazo" (N4).

"Eles têm poder de aprender com a gente uma série de coisas. Um dos maiores varejistas do Brasil começou como departamento dentro de um grande varejo, e hoje ele é um dos maiores varejistas do Brasil! Tem que querer aprender e, não tenho dúvida de que os parceiros vão aprender muito com a gente também. É uma relação de aprendizado contínuo. O bom varejista vai aprender. O mau não vai. E bom varejista não tem nada a ver com tamanho" (N5).

## **Custos de Saída**

Os custos de saída dessa parceria se referem aos custos de término da parceria, já que o marketplace não exige exclusividade e, portanto, um lojista dificilmente trocaria um parceiro de marketplace por outro, já que pode estar simultaneamente em vários marketplaces. A percepção do custo de saída demonstrou ser diferente entre os lojistas, dependendo da visão e da estratégia de cada um.

Alguns lojistas demonstram analisar bem as propostas antes mesmo de entrar na parceria, tornando, assim, os custos de saída um pouco mais altos já que a decisão foi tomada com maior segurança. Também percebem que existe sim um esforço significativo para entrar nessa parceria, o que aumenta o custo de término da mesma. Além disso, bons resultados demonstram aumentar bastante o custo de saída e, assim, aumentam o comprometimento.

"Para eu desviar um pouco de atenção e montar uma equipe para fazer isso, realmente tem que fazer por alguém que eu entendo que vai agregar. E não entendo que são muitas opções atualmente" (L1).

“O investimento que a gente está fazendo no programador que está fazendo toda essa programação para conversar com o sistema deles é bem grande, considerando que a gente não tem a menor pretensão de venda. (...) a gente está colocando um dinheiro grande, então eu não pretendo tão cedo sair de lá” (L3).

“Mudar de um para o outro não é fácil, porque, enfim, toda vez que você vai integrar sistema com alguém não é fácil e aí, assim, desligar um que está funcionando para ligar outro do zero, além de não ser fácil, gera custo” (L4).

Já outra parte dos lojistas considera que, se há investimento, este não é perdido, já que são melhorias que agregam valor de qualquer forma à sua empresa. Quando enxergam o custo de saída como sendo baixo, parecem demonstrar menor comprometimento, além de uma menor dependência naquele parceiro específico – o que reduz a presença de poder coercivo.

“Quando a gente for acompanhando a evolução da concorrência dentro desses marketplaces, a gente pode deixar o contrato assinado, a parceria em vigor, só que eu posso estar sem nenhum produto sendo veiculado ali e voltar meus esforços para outra coisa. (...) acho que o custo de se entrar e de sair de um marketplace é muito baixo.” (L2)

“É um investimento que já está no planejamento: na verdade investimento tem para qualquer uma das integrações, mas são investimentos que, de qualquer forma, são investimentos constantes do sistema. São melhorias.” (L6)

“Não é o caso de "nossa, eu coloquei milhões de reais em uma integração, ou tive que montar", nada disso. Na verdade a gente está aproveitando, é uma sinergia que a gente tem. Na verdade dá para aproveitar o canal que a gente já tem, não teve grandes investimentos.” (L8)

O custo de saída parece também atrelado diretamente aos resultados financeiros. Foi comentado que caso os resultados de vendas sejam significativos, certamente será mais difícil deixar o relacionamento. Já do lado do marketplace, o custo de perda de um lojista parece ser relativamente baixo, a não ser que ele seja muito relevante numa categoria. Há sinais de que o comprometimento com um lojista específico, se ele for um lojista regular, é menos forte do lado do marketplace, já que a dependência é menor.

"A não ser que seja um portfólio muito específico, ou um key account, um lojista sair não faz diferença" (N4).

"O marketplace tem que se sustentar independente de um key account ou de outro" (N5).

"Se ele colocar um produto e não atualizar o estoque, e o estoque acabar, o produto sai do ar e não tem nenhum impacto negativo pra gente porque é um produto complementar ao portfólio, a gente não depende daquele lojista, vamos direcionar a venda a outro lojista ou outro produto similar" (N4).

### 5.4.2 Confiança e Comprometimento

Além dos aspectos que influenciam a confiança e o comprometimento identificados no subcapítulo anterior, alguns outros fatores puderam ser identificados como influenciadores. A confiança foi, por vezes, atrelada à empresa, ao porte e ao Grupo Pão de Açúcar; outros levam inclusive para um lado mais pessoal, por conhecerem os envolvidos com o projeto ou por terem uma proximidade maior com a empresa. Estes aspectos demonstram a presença de poderes não-coercivos, como um forte poder de referência, sugerindo um impacto positivo principalmente na confiança no parceiro.

“Eu confio nos executivos que estão lá, eu conheço a história deles, eu confio no que eles fizeram antes disso e eu confio já por conta do que eles fizeram com isso, desde que surgiu o novo Ponto Frio e que depois virou Nova Pontocom. Então, o que a Nova pode me oferecer com relação aos outros? As pessoas, que são as pessoas que eu confio. Está aí a diferença. Se eu entendo que os negócios são feitos de pessoas...” (L1).

“É o Pão de Açúcar, você sabe que o negócio não vai nascer e morrer assim, eles não vão fazer uma coisa dessas e depois sumir no mapa. (...) Se eles vão fazer, eles fazem a sério. (...) Sem dúvida, conhecer as pessoas ajudou muito, conhecer a empresa mais ainda” (L3).

“Se chegasse uma loja pequena e falasse: "Vamos fazer isso aqui comigo? Eu coloco os seus produtos e eu vou receber o seu dinheiro", daí realmente tem que avaliar a credibilidade da loja, mas não é o caso, essa é uma grande empresa do varejo” (L6).

“O principal fator para confiar é a reputação de mercado do parceiro” (L5).

Outro fator que demonstra levar ao aumento da confiança por parte do lojista é um histórico consistente de resultados, que se observa com o tempo do relacionamento.

“(…) trazer consistência de resultados no sentido de que não adianta fazer a conta no papel e ver que dá lucro, ele tem que me dar ROI no primeiro mês, aí depois eu tenho que continuar testando e ele me dar ROI no segundo, no terceiro e no quarto, mesmo que não seja uma coisa sensacional” (L1).

“Você só descobre se o cara é ou não é consistente depois que você testar ele e ver se ele mantém ou não mantém o resultado. Já houve uma ocasião em que o histórico da empresa, sem ser trabalhando comigo, era muito positivo, mas, trabalhando comigo, foi péssimo, e a parceria acabou. Não trazia resultado” (L2).

### 5.4.3 Resultados da Confiança e Comprometimento

#### Conformidade

O benefício percebido e o conhecimento ganho com a parceria demonstram levar a maior comprometimento e conformidade, já que parecem fazer o lojista agir de forma positiva em relação ao marketplace naturalmente.

“Eu acho que existe uma troca de know-how, o marketplace de alguma forma vai dizer: "poxa, não cadastra produto assim, cadastra assado, muda isso aqui". Eu acho que acaba prestando uma consultoria involuntária, de uma forma involuntária também nos obriga a se estruturar para atender à demanda do marketplace” (L4).

“Se a foto lá (no marketplace) tem que ser melhor, a nossa tem que ser melhor” (L6).

“Se eu quiser que faça (divulgação) de algum produto meu, eu vou ter que colocar alguma coisa que seja interessante para eles, né? Não tem muito, não adianta querer exigir um negócio e, vai, vamos supor que você só vende um negócio que ninguém quer, você acha que os caras vão anunciar? Não” (L7).

Já as dificuldades em integrar os sistemas demonstram ser um fator potencialmente negativo para o comprometimento e para a conformidade entre lojista e marketplace, já que são dificuldades que desmotivam o lojista a se envolver com o marketplace. Este é um ponto principal na construção da operação, e parece bastante claro a todos os envolvidos nas rotinas do projeto. A integração de sistemas é, certamente, um dos gargalos da operação, e é também a parte mais importante dela.

“A implementação do sistema, a forma de carregar os produtos para o marketplace, acho que isso aí é um dos pontos principais. Por exemplo, se eu tivesse que subir produto à mão no Concorrente C, um a um, eu não estaria lá. Só porque abriu API<sup>8</sup> para subir todos os produtos que a gente subiu os produtos” (L6).

“Lojista: Concorrente B, por exemplo. Também quando eles começaram eu falei que ia fazer. Eu desisti.

Pesquisadora: Por quê?

Lojista: Não que eu não vou voltar, mas eu desisti, porque estava muito ruim a integração, sabe assim? Não dava para integrar.

Pesquisadora: Não funcionou?

---

<sup>8</sup> API: A sigla API significa Application Programming Interface ou Interface de Programação de Aplicativos. É a interface pela qual um aplicativo acessa um sistema operacional para executar uma determinada tarefa programada. (Orenstein, 2000)

Lojista:É, não funcionava, os caras não sabiam responder. Isso com a Nova eu já não tive, teve uma coisa ou outra, mas resolveu. No Concorrente C mesmo, por exemplo, a API deles não tem manual nenhum, nem os caras lá sabem. Então você tem que ficar fazendo tentativa e erro às vezes para acertar, aí você perde muito tempo” (L5).

O interesse comum pela venda é visto pelo marketplace como um aspecto importante para aumentar o comprometimento dos lojistas e, conseqüentemente, fazer com que haja conformidade e cooperação. Entregar resultados e vendas aos lojistas seria um fator favorável à lealdade, motivação e engajamento dos lojistas com a operação do marketplace. No dia-a-dia, percebe-se que os lojistas que começaram com boas vendas são mais próximos dos parceiros.

"Eu (como lojista) posso estar em n marketplaces, mas se eu tenho um que me dá 70% da minha venda, minha fidelização é com ele e não com mais ninguém. (...) Se você vendeu 2 produtos, um no marketplace X que gera 70% das suas vendas e outro no Y, mas só tem 1 produto em estoque, você vai atender primeiro qual?" (N1).

"A própria demanda que os clientes têm pelo produto vai fazer com que a venda aconteça. Aí cabe ao lojista ver interesse nisso e pilotar isso de maneira positiva" (N5).

"Uma das coisas que vai motivar o lojista é ter mais tráfego e ter uma plataforma onde todo mundo vai entrar para comprar" (N3).

"A melhor maneira de fazer o lojista se engajar é ser um projeto relevante. É ser um lugar onde ele fala ‘poxa, aqui eu tenho receita, aqui é um canal de vendas que funciona, aqui eu preciso olhar meu negócio’. Se for um projeto onde as coisas não acontecem, não seremos a prioridade do cara" (N2).

Informar o lojista e sinalizar pontos de melhoria também pode ser uma estratégia do marketplace para incentivar a conformidade.

"Criar relatórios periódicos para que o lojista saiba o que ele está vendendo bem ou não, itens sem estoque, entregas em atraso, etc., para que ele se incentive a se engajar e melhorar sua operação no marketplace" (N4).

### **Tendência a sair**

Como visto anteriormente, a percepção de custos altos de saída demonstrou um aumento no comprometimento e menor tendência a deixar a parceria.

Os benefícios do relacionamento e os valores compartilhados também foram citados como pontos importantes, não apenas entre lojista e marketplace, mas também entre lojistas. A falta desse alinhamento poderia levar ao término da parceria.

“Se o parceiro colocar dentro do marketplace outros lojistas que não estão cumprindo com a parte deles e isso de alguma forma começar a se tornar nocivo para a minha loja, cara, tem uma hora que a luz vermelha acende e não dá mais. (...) Às vezes você está faturando bacana, mas tem uma imagem manchada, aí chega uma hora que você não tem mais nome, a tua participação encolheu e é isso” (L4).

“Pelo que a gente espera hoje eu acho que essa parceria seria eterna, agora um dos únicos pontos que poderia fazer eu deixar de trabalhar lá seria a má reputação do marketplace no geral, do parceiro, ou até das outras lojas, se tivesse algum problema que pudesse afetar o meu nome” (L5).

## **Cooperação**

Os aspectos que mais demonstraram impactar positivamente a cooperação entre parceiros neste caso foram os benefícios percebidos, os valores compartilhados e a boa comunicação. Os lojistas demonstram entender a necessidade de cooperar com o parceiro, mas também esperam o mesmo dele. Em algumas negociações, percebeu-se que este pode ser um ponto duvidoso, pois alguns lojistas demonstram certa dúvida sobre o que é papel do marketplace e até que ponto ganharão com ele.

“(…) principalmente, entender que em uma parceria existe o ganha-ganha, os dois ganham, ou os dois ganham ou os dois perdem, acho que é isso que estabelece confiança” (L8).

“(…) é muito do parceiro, de quanto vão divulgar e aí também entra essa parte "pô, eu fui seu primeiro parceiro, você não vai me ajudar? Na hora de divulgar você vai dar prioridade para o outro?".” (L3).

“Quando a gente começar a trabalhar juntos e os resultados aparecerem, aí sim a gente vai sentando, conversando e melhorando – “preciso de mais espaço, preciso de mais marketing” etc.” (L5).

## **Incerteza**

A presença de valores compartilhados e de uma comunicação satisfatória, que aumentam a confiança no parceiro, demonstrou também reduzir a insegurança e incerteza.

No entanto, a diferença de porte das empresas pode ser um fator que aumenta a incerteza por parte dos lojistas.

“Um cara desses pode te quebrar, né? Pode te quebrar. Eu conheço histórias de caras que fizeram parcerias com grandes magazines e se deram muito mal. Porque realmente você faz uma aposta que vai desde tecnologia, equipe, sortimento, investimento em inventário, investimento em infra, de

centro de distribuição e é muita coisa para o que tem que acontecer. Realmente para uma expectativa de volume projetada que, se não ocorrer, tudo aquilo foi dinheiro gasto, né? (L1).

“100% confortável a gente nunca fica. O porte das empresas é muito diferente” (L7).

### **Conflito funcional**

A tendência de que os conflitos sejam funcionais e levem a soluções conjuntas, que melhorem aspectos do negócio entre parceiros, vem da confiança entre eles. Este estudo foi realizado na fase inicial do projeto e do relacionamento, portanto, ainda não havia histórico suficiente para entender a tendência de que os conflitos sejam funcionais ou não. Parece existir, sim, uma tendência de que os conflitos sejam resolvidos de forma funcional, mas este aspecto deverá ser observado ao longo do relacionamento para uma melhor compreensão.

“Se eu tiver uma estrutura maior do que as vendas que essa operação me gera e não está dando resultado, acho que primeiro você procura o parceiro para expor essa situação: "cara, ou aumenta a venda ou vai ficar difícil", e a gente deve tentar um meio termo para fazer isso funcionar, caso contrário a gente rescinde, porque o negócio não andou” (L4).

#### **5.4.4 Fontes de Poder**

A fonte de poder coercivo mais clara nesse caso é o contrato formalmente assinado entre lojista e marketplace. No entanto, este parece ser entendido como uma formalidade que não rege o relacionamento, ou seja, ele é a base da parceria que deve, sem dúvida, ser seguida por ambas as partes, mas ele não privilegia nenhuma das partes e nem é a fonte de poder que domina o relacionamento. Percebeu-se que outras etapas como a negociação e entendimento do modelo do marketplace, que vem antes da assinatura do contrato, e a integração de sistemas, que vem depois, geram muito mais dúvidas ao lojista do que a etapa de negociação contratual, que parece ter sido pactuada com rapidez.

“O contrato acaba ficando em segundo plano. É o relacionamento, porque pode ter um monte de gente que tem contrato lá e, realmente, na vida, não estou nem dizendo só nos negócios, realmente você faz as coisas baseadas nas relações” (L1).

“O contrato da Nova é bem equilibrado, é um contrato justo, eu sentei com a minha advogada e o contrato é bem justo, coloca os dois em igualdade de

condições. A Nova não se isenta de nada em caso de problemas, junto com a gente” (L5).

“Lógico que tem cláusula para proteger tudo, mas tem cláusula que protege os dois (...). Os dois têm obrigações, os dois têm vantagens, mas vamos supor, se um pedido der errado você se prejudica? Não, não, calma aí, nós vamos ver o que aconteceu” (L7).

O poder de recompensa pode ser identificado no caso do ranking de produtos. Se o lojista age conforme o interesse do marketplace, ou seja, se ele se esforça para manter um bom cadastro de produtos, fotos, sortimento, ele será recompensado ganhando destaque no site; assim, essas tarefas tornam-se interesse do lojista também.

“Se eu quiser que faça anúncio de algum produto meu, eu vou ter que colocar alguma coisa que seja interessante para eles, né?” (L7).

"Uma das formas de beneficiar o lojista é pelo ranqueamento na página de produto. Mesmo que tenham cinco ofertas para o mesmo produto, a gente não vai oferecer sempre aquela que tem apenas o melhor preço, mas sim aquela que, na nossa visão, ofereça um pacote que é melhor para o consumidor final" (N4).

“Outra coisa que tem como incentivo é o ranqueamento do lojista 'você tem esse produto que mais três lojas vendem, mas você não está aparecendo na frente' pode ser por causa do preço, disponibilidade, estoque, prazo de entrega, descrição, enfim, todos os pontos que compõem o ranqueamento do lojista. Então isso é um incentivo também, 'melhora nisso que você vai ter X a mais de venda' ou 'traz um produto exclusivo que aí você não vai concorrer com ninguém’” (N3).

É possível identificar também a presença do poder de legitimidade. Os valores internalizados pelo lojista levam à crença de que o marketplace possui poder de legitimidade por causa da marca Extra e da empresa. É como se o fato de serem parceiros chancelasse a qualidade do lojista.

“Lojista: Tem um vínculo de marca que o consumidor faz da nossa marca com um grande varejista que meio que chancela a nossa qualidade, então, por exemplo, eles olham um varejista vendendo dentro da Nova ou vendendo dentro de qualquer outro varejista, isso gera uma certa credibilidade na cabeça do consumidor.

Pesquisadora: É como se fosse um certificado de qualidade?

Lojista: Exatamente” (L1).

“Então para você falar que "não, hoje eu sou parceira do Grupo Pão de Açúcar", não precisa falar muito mais coisas, né? Com certeza isso faz diferença” (L3).

"(...) gera um enriquecimento de reconhecimento da marca, porque ele estará exposto a grande volume de clientes e ainda debaixo de uma marca reconhecida, que nesse caso é o Extra. Isso transmite uma mensagem para o consumidor que é 'por mais que você não conheça essa marca, o Extra conhece e confia nela, pode comprar dele’” (N4).

"Alguns lojistas já até pediram para a gente criar um selo para ele colocar de fato no site dele, dizendo que ele vende no marketplace do Extra" (N4).

"O Extra vai dar esse endosso implícito para aqueles lojistas que estão vendendo lá dentro" (N1).

Além disso, o marketplace também demonstra influenciar o lojista através do poder de referência: o lojista acredita que o parceiro traz conhecimento para sua empresa, quer aprender com ele por ser um líder de mercado, uma referência - e sugere que o lojista seja influenciado pelo parceiro.

"Então, estar com gente que sabe fazer é uma escola. E realmente poder pegar carona eu acho que é algo que muita empresa quer e nem todas conseguem" (L1).

"Eles são referência em varejo claramente. O que foi importante pra gente foi o fato de as lojas que são operadas pela Nova Pontocom, elas serem de marcas muito fortes, então, pra gente é muito mais fácil eu vender para o meu conselho ou vender para o meu fornecedor a ideia de que "olha, estou entrando no marketplace da Nova Pontocom" do que "ah, estou entrando no marketplace X"." (L2).

Os lojistas demonstram enxergar que podem ter influência através do poder de especialista, por serem focados em nichos específicos.

"(...) isso é também a parte da Nova querer a gente como parceiro. Se eu não fosse tão especializado, não tivesse um sortimento tão bom, não tivesse preços bons, não fosse competitiva na categoria, talvez eles também não quisessem a gente no marketplace. Então é uma via de duas mãos" (L3).

"Difícilmente um varejista grande como a Nova vai trabalhar tão bem um setor de nicho quanto alguém especializado no nicho" (L7).

No entanto, é importante destacar que esse conhecimento especialista é algo que pode ser absorvido com certa facilidade pelo parceiro (marketplace). Isso é percebido por alguns lojistas apenas, e é percebido pelo marketplace. A solução para que o lojista combata essa aparente perda de poder seria ele se tornar mais do que especialista – tornar-se referência na sua categoria e, aí sim, ganhar poder efetivo.

"A ideia é ser referência na internet para venda no nosso segmento com a Nova e com outros varejistas também. Então, o consumidor olha lá, ele entra em um varejista, ele vê que o nosso logo está ali, entra em outro varejista e vê "esse pedido será atendido por fulano" e a hora que ele recebe a caixa em casa é a minha caixa, ele começa a ver "pô, esses caras estão em todo lugar"." (L2).

"A Sacks e a Netshoes são dois exemplos de e-commerces que vendiam em grandes varejistas e cresceram muito. Durante muito tempo a Americanas representou a maior parte das vendas desses varejistas e os clientes acabaram em boa parte migrando para compras direto no site da Netshoes ou da Sacks.

Depois que findou a parceria, isso deu estrutura para a empresa, deu capital, deu exposição de marca” (L4).

“O que eu acho que tem que fazer é tirar proveito desse negócio. (...) Vamos imaginar que não seja eu, alguém vai estar lá dentro passando informação de mercado, então, pelo menos nesse período, eu tiro proveito disso, eu ganho dinheiro junto com eles. Depois, lá na frente, se me expulsarem de dentro do marketplace, e nós virarmos competidores, mas aí eu também já tirei proveito de algumas coisas dele também” (L8).

O poder informacional segue, nesse caso, o mesmo caminho do poder de especialista, já que este está intimamente ligado ao conhecimento especialista neste caso.

#### 5.4.5 Conflitos

Como citado anteriormente, na época do estudo ainda não havia um histórico suficiente para analisar como os parceiros administram conflitos nesse relacionamento. No entanto, alguns prováveis pontos de conflito foram identificados, e devem ser acompanhados para evitar o desenvolvimento de conflitos disfuncionais.

O fato de o cliente final ser do marketplace e não do lojista poderia ser um ponto de conflito. Alguns lojistas comentaram que gostariam de ter o contato direto do cliente. No entanto, a maioria deles parece não ver isso como um conflito importante, pois acreditam que de qualquer forma o cliente terá conhecimento da sua marca.

“Como se tratam de clientes que não conhecem a minha loja, eu não vejo que eu estou perdendo nada, eu vejo que eu estou deixando de ganhar um pouco. Mas eu, por exemplo, estaria disposto a pagar mais pela comissão, mas ter o endereço do cliente, ter o cadastro do cliente para mim” (L2).

“Se a gente fez um bom trabalho, se o consumidor que a gente conquistou via marketplace gostou do meu produto, ele vai buscar em outro lugar, por mais que ele não seja meu cliente, ele vai ter acesso a mim, é uma questão de ele jogar no Google o nome da minha loja e ele acha em dois segundos” (L8).

“O que a gente tem que pensar é no resultado final, é você fazer a venda, mesmo que seja pelo Extra, você fazer um bom trabalho e entregar o produto em perfeito estado, que esse cliente, a partir do marketplace, vai te conhecer, conhecer – ‘poxa eu entrei no marketplace comprei de uma lojinha e eles me entregaram muito bem, e eu recomendo pros meus amigos’” (L5).

Já quando se fala de outras lojas concorrentes vendendo no mesmo ambiente, os lojistas se mostraram bastante divididos. Para alguns, isso é um conflito bem importante:

“Eu demonstrei de maneira clara o meu interesse de desenvolver sortimento de forma que eu não tenha concorrência nesse ambiente, mas eu realmente não posso definir isso, eu só manifesto que eu não queria outro player da minha categoria. Mas não depende de mim” (L1).

“Você facilita muito mais o cliente a comparar os preços, né? (...) se você falar que você entra em um lugar e você consegue ver dez preços de um mesmo item, dez condições, ou dez fretes, ou dez formas de pagamento, aí você facilita muito, você dá brecha. Você está lá, você é mais um concorrente. Você é o melhor, mas, de repente, naquele produto que a pessoa procurou você não é. Ou você é o melhor em preço e não é em frete. Então tem que ser muito competitivo, tem que estar muito de olho” (L3).

Para outros, a concorrência dentro do marketplace é inevitável, mas deve sim ser observada, deve ter um limite, um critério para que a concorrência não se torne prejudicial.

“Não que eu acho que a gente deva ter exclusividade, até porque exclusividade é ruim, mas eu não acho que tem que entupir de gente, porque você acaba confundindo o consumidor, e aí também torna-se a navegação difícil, enfim, tudo” (L8).

“Quando você tem uma concorrência sadia, eu acho que isso só ajuda, mas eu acho que isso tem que ter um limite, eu acho que cabe ao marketplace determinar o número de concorrentes pra não ficar uma coisa assim difícil para todos” (L5).

“Quando um concorrente entra, tem um lado bom e um lado ruim disso. Hoje a gente divide um pouco do que sobra, do que tem na internet para esse mercado, mas ao mesmo tempo ele ajuda a aumentar a cultura da compra online. Então assim, a visão é essa: se vai entrar, que entre e atenda direito. Se o cara entrar atendendo mal, as pessoas começarem a: "pô, comprei tal produto pela internet e não chegou, atrasou, veio quebrado", isso pode ser ruim para todos que estão online” (L4).

Um conflito levantado por alguns lojistas emerge de outro relacionamento – entre lojistas e seus fornecedores. Esse relacionamento pode ser indiretamente impactado pelo relacionamento entre lojista e marketplace.

“Já aconteceram de fornecedores da minha loja – porque a gente trabalha mais com um público AB - fornecedores que viram produtos em outro site e pediram para tirar.” (L6)

“Mais do que com que a empresa, eu acho que faz diferença com que marca eu estou me envolvendo. Não gostaria de ver muitos dos nossos SKUs sendo listados sobre a marca Extra. A gente cria problemas com os fornecedores de listar esses produtos lá.” (L2)

“Eles (fornecedor) controlam muito os canais de venda e eles representavam 50% da receita do lojista, aí não valia a pena para ele entrar no marketplace.” (N2)

O marketplace também pode vir a ter um conflito com seus fornecedores como consequência do relacionamento com os lojistas. Os interesses podem ser, algumas vezes, conflitantes, gerando uma questão bastante delicada com a área comercial da operação própria. Percebe-se

que, na fase inicial, foram priorizados lojistas de categorias que não se chocassem com as da operação própria. No entanto, esta é uma questão que surgirá cedo ou tarde, em decorrência da própria expansão das categorias e produtos de lojistas que fazem parte do marketplace.

"(sobre a vitrine de recomendação do marketplace) Por exemplo, 'Ah, mas a Luisa, pelo perfil dela está muito mais propensa a comprar uma capinha de iPhone porque ela comprou um iPhone semana passada', e eu, comercial da Nova, preciso vender essa TV de LCD porque está desfinanciada aqui no meu estoque. E aí, então, como a gente relativiza essas duas coisas? Isso é o que vai pegar, e isso não passa só por tecnologia, mas também por governança" (N1).

"Existe um receio de gestores comerciais de determinadas categorias de que o marketplace venha a suprimir as vendas da categoria, ou canibalizar um pouco o que ele vende. E depende muito de cada pessoa. Quando a gente olha num nível mais executivo na Nova essa visão não existe, está claro pra todo mundo que isso não é uma competição interna - é algo que vem adicionar venda, adicionar disponibilidade de portfólio, e é estratégico para a empresa ter isso. Mas olhando no micro, pode ser que realmente alguma categoria perca para as vendas de lojistas, então para quem está lidando com essa visão micro existe esse conflito sim" (N4).

#### **5.4.6 Resumo da análise do relacionamento**

A Figura 17 resume os principais pontos levantados no capítulo 5.4 pela análise do relacionamento entre marketplace e lojistas. No capítulo a seguir, serão feitas considerações sobre o caso estudado.

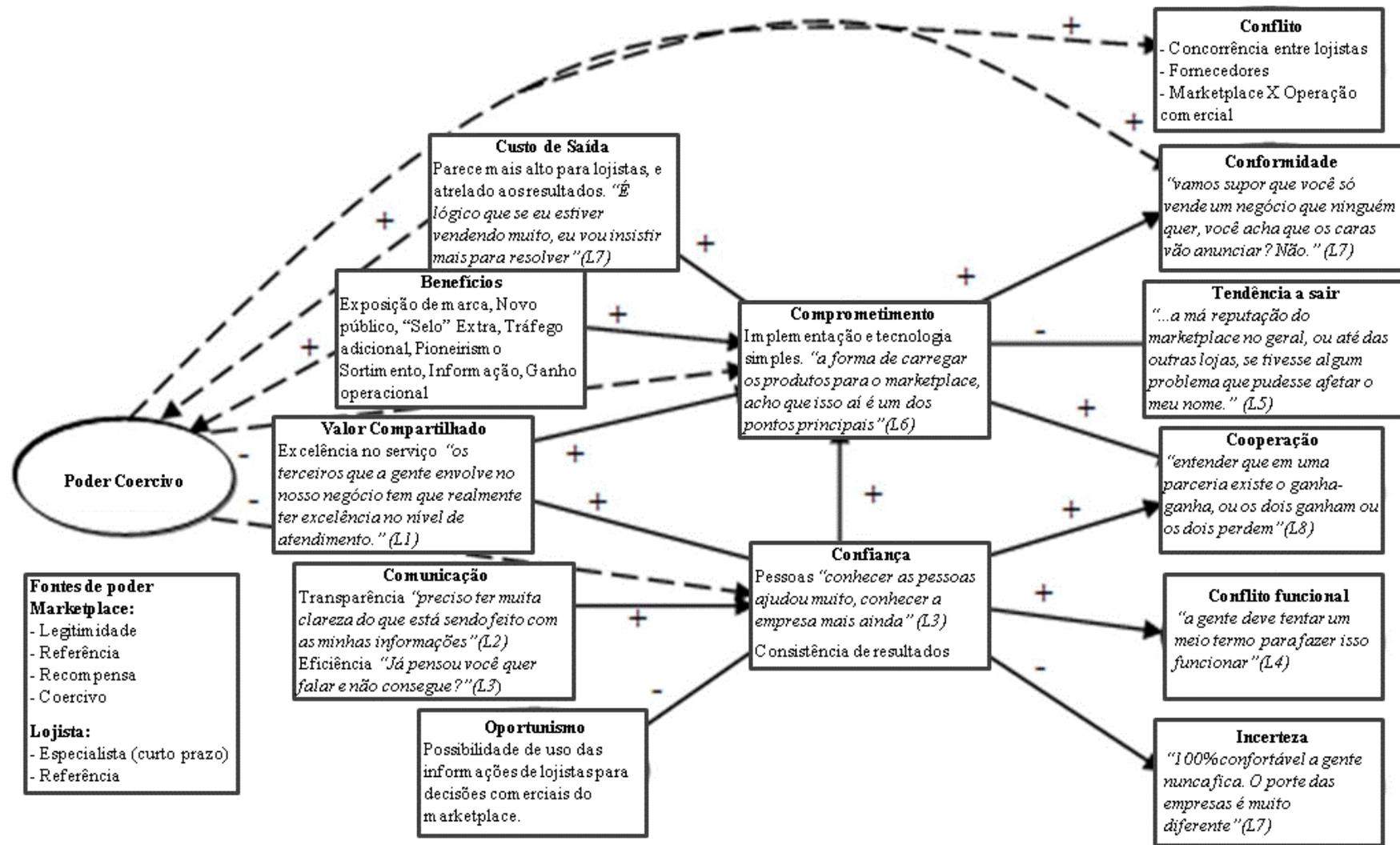


Figura 17: Principais pontos do relacionamento entre marketplace e lojistas  
 Fonte: Autoria própria com base no modelo KMV (Morgan & Hunt, 1994)

## 6. Considerações finais

### 6.1 Discussão dos resultados

O relacionamento entre o marketplace e os lojistas parceiros é uma parceria que não depende apenas de negociações rotineiras ou trocas comerciais, mas envolve a construção de um novo modelo de operação eletrônica, que impacta na operação de ambos os lados da parceria. É uma relação na qual se observa bem de perto a cooperação lado a lado com a concorrência, a formação de uma rede estratégica de relacionamentos com o claro objetivo de gerar valor superior a todos os pontos da rede e ganhar vantagem competitiva frente à concorrência.

Entre os parceiros estudados, a relação se baseia no conceito de *key account*. Isso significa que estes seriam parceiros especiais para o marketplace e justificam, portanto, um maior cuidado e atenção na construção deste relacionamento. De forma geral, é importante informar a estes lojistas que são especiais, por que o são, e o que isso significa. Estes lojistas demonstraram ter a característica comum de serem empreendedores, do gosto por ser pioneiro, e isso pode ser aproveitado pelo marketplace para o seu desenvolvimento. Assim, seja de forma direta ou indireta, dizer aos parceiros que eles são importantes e trazer o senso de construção a quatro mãos é algo que contribuirá para que ocorra o engajamento destes lojistas e o crescimento do projeto— algo que deveria ser mais explorado pelo marketplace estudado.

A **confiança** parece se basear principalmente em aspectos pessoais e se concretizar entre indivíduos, e não entre as empresas, principalmente quando se olha para a confiança do lojista no marketplace da Nova Pontocom. No sentido oposto, existem alguns aspectos tangíveis que formam a confiança (como avaliações de performance dos lojistas e verificação legal dos mesmos), mas, ainda assim, é uma relação majoritariamente baseada na confiança intraindivíduos. O ponto negativo que pode emergir deste aspecto é no caso de os conflitos também surgirem com origem afetiva (pessoal), o que geraria uma queda na lealdade e traria efeitos negativos para esse relacionamento (Plank & Newell, 2007). Por isso, é preciso que o marketplace procure gerir estas ligações pessoais com cautela.

Os **benefícios** e os **valores compartilhados** demonstraram ser bastante valorizados pelos lojistas e ter influência direta na confiança na Nova Pontocom. Reforçar estes benefícios e

valores comuns frente aos lojistas pode ser uma forma de atraí-los de maneira mais eficiente e de aumentar a confiança na parceria. Também é preciso construir maior identificação de valores compartilhados, já que apenas foi possível identificar um forte valor – o da excelência no serviço – claro para os lojistas parceiros.

Como visto na teoria (Brown, Lusch, & Nicholson, 1995), o **comprometimento** por valores compartilhados (comprometimento normativo) é bastante positivo para o relacionamento, e no caso do marketplace da Nova Pontocom vemos maior presença de comprometimento instrumental (conformidade), que pode sinalizar aumento de poder coercivo. Outro fator que se demonstrou importante para o comprometimento nesta relação foi a consistência de resultados. Assim, atentar à evolução do desempenho da relação e também dar ferramentas para que os lojistas possam medir e acompanhar os resultados ao longo do tempo, bem como monitorar o desempenho por parceiro no marketplace, será importante para ambos os lados.

É importante observar de perto o desenvolvimento da **comunicação** entre marketplace e lojista. Este pode ser um ponto crítico, já que o marketplace atua como intermediário entre lojista e consumidor – se essa ponte tiver problemas, poderá comprometer não só o relacionamento, mas também a operação. A comunicação também possui dois pontos importantes neste relacionamento: (1) a troca de informações e conhecimento especialista, que precisa ser fortalecida nesta relação, e (2) a transparência, que foi destacada pelos lojistas como essencial. É preciso que a comunicação se torne um ponto de atenção neste relacionamento, e que se estruture a forma, conteúdo, gestão e frequência dos fluxos de comunicação entre lojistas e marketplace. A transparência também não parece existir com tanta força, o que é importante não só para a melhoria da comunicação mas também para a redução da probabilidade de conflitos.

No geral, essa relação se demonstrou bem mais dependente do lado do lojista do que do marketplace. Isso pode se dar pela percepção significativa dos benefícios do relacionamento (como citado anteriormente), que podem aumentar a presença de poder coercivo ao criar certa relação de dependência. No entanto, é preciso lembrar que, apesar de o número de varejistas eletrônicos estar crescendo rapidamente, ainda não há um mercado tão robusto como em outros países, e os lojistas que possuem operação consistente, segura, e com capacidade de escalar suas vendas ainda não são tantos em números. Assim, o marketplace precisa, neste primeiro momento, cuidar mais para que não haja perda de lojistas.

Parece haver mecanismos eficientes para atingir a **conformidade** nesse relacionamento. O marketplace precisa ficar atento para não estimular a dependência na relação como forma de atingir conformidade. Esta atitude certamente traria os resultados desejados, mas também aumentaria a presença de poder coercivo. O ideal é que a conformidade seja alcançada através dos aspectos que aumentam o comprometimento do lojista com o marketplace.

O possível **comportamento oportunista** levantado viria do uso de informações e de conhecimento ganho pelo marketplace para tomar decisões comerciais. O impacto dessa atitude no comprometimento dos lojistas dependerá da percepção que tiverem dessa questão. O marketplace pode influenciar a forma como os lojistas encararão esse assunto, evitando que o mesmo seja percebido como oportunismo e, assim, evita-se um impacto negativo no comprometimento. Porém, há indícios de que esta será uma questão delicada no relacionamento, já que o marketplace demonstrou não enxergar este como um comportamento oportunista e alguns lojistas, sim.

Além disso, há indícios de que o **poder coercivo** não é o mais importante neste tipo de relacionamento, já que diversas fontes de **poder não-coercivo** se mostraram presentes. O marketplace exerce influência no parceiro principalmente pelos poderes de legitimidade e referência, que trazem uma maior confiança e um grande comprometimento por parte do lojista por acreditar que ter aquela empresa como parceiro, por si só, já é o maior dos benefícios, e que este é um parceiro sólido e confiável.

O foco no uso de fontes não-coercivas de poder é excelente para o relacionamento, já que fontes de poder não-coercivas impactam no comportamento do parceiro de forma natural, uma vez que o parceiro não percebe a influência direta do poder e toma decisões por vontade própria. Assim, quanto mais fontes de poder não-coercivo forem usadas, maior será a satisfação com o relacionamento e haverá certamente maior comprometimento, cooperação, e menos conflitos (Hunt & Nevin, 1974; Schul & Babakus, 1988; Brown, Lusch, & Nicholson, 1995). Além dos poderes de referência e de legitimidade, que devem ser destacados pela Nova Pontocom, uma outra possibilidade é aumentar o poder não-coercivo por meio de serviços e assistências ao lojista.

Já o lojista demonstra acreditar que possui a vantagem de ser especialista e alguns deles entendem que precisam se firmar como referência no seu nicho de mercado para ter uma vantagem de fato e reduzir a dependência do marketplace, reduzindo assim a presença de poder coercivo. Os lojistas que perceberem a importância estratégica de se firmar como

referência na sua categoria e aproveitarem os aprendizados ganhos no relacionamento com o marketplace para construir essa imagem terão uma clara vantagem competitiva e serão menos dependentes do marketplace.

Olhando para o desenvolvimento do mercado em geral, o marketplace poderá alavancar o desenvolvimento da cultura de compra de algumas categorias de nicho. A partir do momento em que um grande varejista passa a vender produtos especialistas, a probabilidade de que os consumidores experimentem a compra destes produtos pela internet aumenta, e, assim, a categoria começa a se desenvolver no ambiente online, beneficiando de forma geral os lojistas especialistas daquele nicho.

Quanto ao **conflito** entre fornecedores, área comercial da operação própria e marketplace, este é provavelmente um dos conflitos mais importantes no âmbito da empresa controladora do marketplace. Dar destaque para produtos de nicho, ou para o produto que o consumidor tem maior propensão a comprar (a vitrine de recomendações personalizada), ou dar destaque aos produtos que a área comercial precisa vender é um conflito bastante complexo, que vai muito além de um conflito de interesses entre áreas. Este ponto certamente se desenvolverá à medida que o mercado de varejo eletrônico como um todo se desenvolva, e passe de ser centrado no fornecedor e nos interesses comerciais para centrar-se no consumidor e na experiência personalizada.

## 6.2 Implicações gerenciais do estudo

A Nova Pontocom deve atentar aos aspectos que podem aumentar o comprometimento e a confiança dos lojistas, de forma a manter o modelo funcionando da melhor forma possível. Focar esforços em garantir que os benefícios percebidos sejam atendidos, reforçar a percepção de novos benefícios, garantir uma excelente comunicação, reduzir a percepção de oportunismo, além de fazer uso de fontes não-coercivas de poder, são alguns dos pontos que se mostraram mais relevantes neste relacionamento.

É evidente que manter tráfego e volume de vendas relevantes para os lojistas é essencial, mas há muito mais fatores que podem colaborar para a satisfação geral do lojista nesta parceria. Primeiramente, o marketplace possui acesso a um enorme volume de informação – ao unir as informações que já possui da sua operação própria com o aprendizado ganho com cada

especialista, a Nova Pontocom acumulará um conhecimento riquíssimo. Isso pode, e deve, ser utilizado de forma vantajosa para todos os envolvidos. Será muito difícil que os gestores ignorem essas informações e não tomem algumas decisões comerciais a partir delas – isso parece ser o caminho natural e inevitável. Se essas escolhas forem feitas com cautela e houver o cuidado de atentar a não prejudicar as vendas de algum lojista, não há motivo para maiores preocupações.

Além disso, uma forma de mostrar ao lojista que este ganho de conhecimento pode ser positivo a ele também é compartilhar informações. Produtificar essas informações em relatórios de desempenho, comparações com a concorrência dentro do marketplace, indicadores e métricas que façam o lojista desenvolver melhor sua estratégia dentro do marketplace podem ser traduzir num produto oferecido aos lojistas que, além de beneficiá-los, diferencia o marketplace e agrega um benefício a mais na parceria.

As próprias avaliações de consumidores sobre os produtos e serviços já podem ser oferecidas como um bom termômetro da posição competitiva do lojista frente à concorrência, comparação que o lojista, na sua loja própria, não conseguiria ter. Dessa forma, também se reduz a ideia de que a competição dentro do marketplace é algo negativo, mostrando as vantagens que o lojista pode ter ao estar presente num ambiente de compra comum aos seus concorrentes.

O lojista deve enxergar o marketplace como uma boa medida de seu desempenho e de seus serviços. Pelo alto volume de acessos e de clientes, o marketplace da Nova Pontocom tem potencial para tornar-se um ambiente onde ele pode identificar com rapidez oportunidades de melhoria na sua operação, e gerenciar isso a favor do seu negócio. Cabe ao lojista querer aprender e crescer, e não se tornar dependente do marketplace.

Um fator que se demonstrou relevante para a confiança dos lojistas entrevistados foi o fator pessoal. Muitos deles destacaram o fato de conhecer a empresa de maneira muito próxima ou até pessoal como essencial para confiar no projeto. Essa é, provavelmente, uma característica específica destes primeiros lojistas. No entanto, pode ser interessante tentar replicar essa sensação de familiaridade e de proximidade com a empresa para todos os lojistas, de forma a aumentar a confiança e estreitar a ligação entre lojista e marketplace, aproveitando a força da marca e do Grupo.

Este fator pessoal também deve ser desenvolvido de forma a não se tornar um aspecto decisivo na construção da confiança neste relacionamento. Se considerarmos que a confiança se forma num nível pessoal e o comprometimento surge com caráter interorganizacional (Narayandas & Rangan, 2004), e que a confiança leva ao comprometimento (Morgan & Hunt, 1994), será preciso criar mecanismos para manter o comprometimento e criar novos laços de confiança no caso de uma troca de equipe e/ou no momento em que novas parcerias surjam de forma mais automatizada e menos pessoal.

O foco na melhoria da integração de sistemas é algo que se demonstrou bastante relevante. Assim, manter os esforços em melhorias nessa área será importante, não apenas internamente, mas também no desenvolvimento de parcerias com plataformas e no relacionamento e engajamento de desenvolvedores dos próprios lojistas. Essa pode ser uma segunda frente de relacionamento do marketplace, de modo a estimular o desenvolvimento de soluções de tecnologia para melhoria da integração dos sistemas com seus lojistas.

Como visto, uma maneira de fazer com que o lojista aja de forma positiva e colabore com o marketplace é indicar processos que podem melhorar, como o cadastro de produtos, por exemplo. Com o crescimento deste marketplace e do número de lojistas parceiros, será importante encontrar modelos automatizados para fazer essas recomendações em massa, mas sem descaracterizar a sensação de consultoria ao lojista. Mais uma vez, compartilhar informações pode ser o caminho. Enviar informativos ou artigos esporadicamente aos lojistas pode ajudar a estimular o interesse em melhorar suas operações dentro do marketplace, principalmente nas datas de maior sazonalidade (dia das mães, Natal, etc.). Disponibilizar conhecimento básico a todos os lojistas pode trazer vantagens em quatro frentes: 1) reforça e estimula os objetivos comuns a ambas as partes - aumento de vendas e excelência no serviço ao consumidor; 2) é um benefício adicional para o lojista; 3) aumenta a conformidade, na medida em que direciona e estimula a pró-atividade do lojista dentro do marketplace; e 4) é uma forma de influência sem uso de poder coercivo.

No médio e longo prazo, provavelmente será possível identificar alguns grupos de categorias que possuem pontos de conflito com este marketplace. É importante observar o comportamento dessas categorias com atenção para identificar possíveis oportunidades de novos marketplaces focados em necessidades específicas.

Ao longo das entrevistas, percebeu-se que há alguns pontos de dúvida na abordagem ao lojista. Perguntou-se à equipe do marketplace se o lojista é, de fato, um parceiro ou se ele é um cliente. As respostas demonstraram certa instabilidade nessa visão da parceria:

“É um misto. É bem equilibrado. No fundo a gente tem uma relação assim...oficialmente ele é nosso cliente. Para o time comercial ele é mais importante até do que o cliente final. Só que a gente desenvolve uma relação de parceria, não sei se é pela fase do projeto e por ser algo tão inovador, mas estamos abertos a fazer errado, conversar, corrigir. A gente acaba tendo que desenvolver essa relação de parceria, até para dar uma sensação de segurança maior para o lojista” (N2).

“Um pouco dos dois, depende do lojista na verdade. Vai muito de como o lojista está querendo entrar, se ele se posiciona como um parceiro” (N3).

“Ele é um cliente. Temos que tratar ele e pensar nele da mesma forma como a gente pensa nos nossos clientes. A gente precisa avaliar como está o desempenho do lojista ao longo do tempo, precisa olhar como é o ciclo de vida dele aqui dentro, quais são as dificuldades dele aqui dentro” (N4).

“É um parceiro, sem dúvidas, ele é um super parceiro” (N5).

Essa incerteza na visão do próprio marketplace quanto aos lojistas pode parecer uma questão trivial, mas ela poderá gerar impactos na gestão do relacionamento com lojistas. Parece haver alguns tipos diferentes de relacionamento, formando uma escala similar com a proposta por Day (2000) para os relacionamentos de mercado, ilustrada no Anexo 1. Essa escala apresenta um espectro de relacionamentos que vão de transações rotineiras regidas pela negociação de termos e condições formais, até, na ponta oposta, relações colaborativas que envolvem ligações sociais, processos e informações muito mais próximos, com foco no longo prazo (Day, 2000).

Será importante analisar mais de perto a evolução dessas parcerias e visualizar com mais clareza essa escala, as características e consequências de cada tipo de relacionamento entre marketplace e lojistas, e esclarecer dentro do próprio marketplace essas diferenças.

### **6.3 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros**

Este estudo possui natureza exploratória e, portanto, não permite que sejam feitas generalizações. Isto pode ser um fator limitante do estudo, já que o tema e as questões podem ser tratadas apenas de forma específica dentro do contexto do caso estudado. A partir deste

estudo, novos estudos tornam-se necessários para que se possa desenvolver e descobrir novos aspectos não explanados neste trabalho.

Além disso, como destacado anteriormente, o marketplace foi estudado numa fase bastante inicial do projeto. Ainda não existe um histórico relevante destes relacionamentos para que seja possível identificar conflitos significativos. Foi possível apenas fazer um mapeamento inicial destes relacionamentos.

Outro ponto limitante da pesquisa foi o fato de a pesquisadora fazer parte da organização estudada durante o período do estudo. Isto pode ter inibido a resposta de alguns entrevistados, principalmente lojistas, mesmo com a tentativa de criar um ambiente neutro de entrevista. Em pesquisas futuras, seria interessante contar com a colaboração de entrevistadores externos à organização para assegurar a transparência dos entrevistados.

O relacionamento entre marketplace e lojistas parceiros é uma relação que parece afetar diretamente outras partes da rede de relacionamentos de cada parceiro. Poderá ser interessante analisar com maior atenção os impactos que o relacionamento entre marketplace e lojista trarão para a rede de relacionamentos de cada um. Por exemplo, ainda dentro do contexto do marketplace, será que a dinâmica entre lojistas pode gerar um novo tipo de relacionamento entre eles?

Ao redor do marketplace, existe o relacionamento lojista-fornecedor e marketplace-fornecedor. Quanto ao primeiro, o lojista pode ganhar força de negociação frente a seu fornecedor, devido ao maior volume de demanda consequente do aumento de vendas pelo marketplace; no entanto, poderá também, em outros casos, perder força caso o fornecedor não concorde com a venda de produtos dentro do marketplace. Quanto à relação marketplace-fornecedor, é um relacionamento que pode levar a questões mais complexas, como levantado anteriormente, já que envolve não apenas as negociações comerciais da operação própria do marketplace, mas também questões de governança e de paradigmas do próprio mercado de varejo eletrônico.

Mais amplamente, a relação varejo-indústria também poderia mudar com maior rapidez, como consequência da ligação direta entre indústria e consumidor facilitada pelo modelo de marketplace. Isso foi levantado por um dos entrevistados.

“O marketplace veio também para desequilibrar um pouco as relações de poder: dado que ele é democrático e, teoricamente, aceita qualquer empresa ou indústria que queira vender direto para o consumidor final, o marketplace

acelera muito a questão do contato direto entre indústria e consumidor” (N1).

Também será interessante realizar outros estudos em cronologia, em diferentes momentos do desenvolvimento deste modelo no Brasil. Por exemplo, 1) a entrada de muitos lojistas nessa parceria incluindo concorrentes; 2) a chegada de grandes competidores diretos do marketplace; 3) o estabelecimento deste mercado que permitirá um entendimento maior também do lado do consumidor.

O presente estudo se focou no relacionamento B2B entre varejistas eletrônicos. Dessa forma, estudos futuros que olhem para o relacionamento B2C do marketplace com o público consumidor podem ser interessantes. Como o consumidor entende este novo modelo? Ele passou realmente a consumir mais frequentemente, num maior volume e/ou novas categorias na internet? Ele migra para a loja própria ou é fiel ao marketplace?

Assim, este estudo é um primeiro passo para um amplo campo de questionamentos futuros a serem investigados. O desenvolvimento do varejo eletrônico e de novos modelos de negócios no ambiente virtual, como o marketplace, ainda são uma área a ser compreendida com profundidade no Brasil.

## Referências

- ABComm. (17 de Janeiro de 2013). *Vendas no comércio eletrônico brasileiro crescem 29% em 2012*. Acesso em 18 de Janeiro de 2013, disponível em ABComm: [http://www.abcomm.com.br/noticia\\_detalhe.php?not=21](http://www.abcomm.com.br/noticia_detalhe.php?not=21)
- Abecs. (2012). *A Indústria de Cartões no Brasil*.
- Abecs/Datafolha. (2012). *Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento - População e Comércio - Ano V*. Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços.
- Agência Estado. (17 de Dezembro de 2012). *IDV: varejo online deve crescer 35% em 2013 no Brasil*. Acesso em 02 de Janeiro de 2013, disponível em Estadão.com.br: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia+geral,idv-varejo-online-deve-crescer-35-em-2013-no-brasil,138312,0.htm>
- Agrawal, M. (09 de Fevereiro de 2011). *e-Commerce Business Models*. Acesso em 28 de Fevereiro de 2013, disponível em Telecom Circle: <http://www.telecomcircle.com/2011/09/ecommerce-business-models/>
- Alexa Internet. (09 de Fevereiro de 2013). *Top Sites in Brazil*. Acesso em 09 de Fevereiro de 2013, disponível em Alexa: <http://www.alexa.com/topsites/countries;0/BR>
- Amazon. (2013a). *Amazon Investor Relations*. Acesso em 28 de 02 de 2013, disponível em Amazon.com: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?p=irhome&c=97664>
- Amazon. (Fevereiro de 2013b). *Amazon Media Room: Overview*. Acesso em 28 de Fevereiro de 2013, disponível em Amazon.com: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=ir-mediaKit>
- Amazon. (2013c). *Amazon.com*. Acesso em 03 de Março de 2013, disponível em <http://www.amazon.com>
- Amazon. (07 de Junho de 2011). *Annual Meeting of Shareholders Presentation*.
- Amazon. (Março de 2013d). *History & Timeline*. Acesso em 02 de Abril de 2013, disponível em Amazon Press Info: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=ir-corporateTimeline>
- Amazon.com.br. (2013e). *Conheça o Kindle*. Acesso em 05 de Janeiro de 2013, disponível em [Amazon.com.br: http://www.amazon.com.br/gp/feature.html/ref=sa\\_menu\\_kdvcs/175-1260814-1438468?ie=UTF8&docId=1000841461](http://www.amazon.com.br/gp/feature.html/ref=sa_menu_kdvcs/175-1260814-1438468?ie=UTF8&docId=1000841461)
- Anderson, C. (2008). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (2a. Edição ed.). Nova Iorque: Hyperion.
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 346-350.

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing* , 42-58.
- Andrade, C. (2012). Entrevista: O executivo que aponta um modelo inovador de gestão. *Revista ANEFAC* , 157 (19), 4-7.
- Banco Central do Brasil. (2012). *Relatório sobre a Indústria de. Cartões de Pagamentos, Adendo Estatístico – 2011.*
- Baptista, C. S., & Botelho, D. (Fevereiro de 2007). Escolha de canais de venda em comércio eletrônico. *Revista de Administração Mackenzie* , pp. 60-76.
- Bazdan, Z. (2011). An international economy and e-commerce case study: eBay. *Our Economy Journal* , 57.
- Bensinger, G. (27 de Junho de 2012). *Competing With Amazon on Amazon.* Acesso em 05 de Janeiro de 2013, disponível em The Wall Street Journal: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304441404577482902055882264.html>
- Bezos, J. P. (2009). Amazon Shareholder Letter.
- Bradford, K., & Weitz, B. (2009). Salespersons' management of conflict in buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 29, pp. 25-42.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing* , pp. 363-392.
- Channel Advisor. (31 de Agosto de 2009). *Walmart launches Walmart Marketplace.* Acesso em 23 de Fevereiro de 2013, disponível em Channel Advisor: <http://www.amazonstrategies.com/2009/08/walmart-launches-walmart-marketplace.html>
- Chen, J., & Dibb, S. (Abril de 2010). Consumer trust in the online retail context: Exploring the antecedents and consequences. *Psychology & Marketing* , pp. 323-346.
- Collins, B. E., & Raven, B. H. (1969). Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power. In: G. Lindsey, & E. Aronson, *The Handbook of Social Psychology*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- comScore. (Junho de 2011). *Global market reach of the largest online retail and auction sites.* Acesso em 25 de Janeiro de 2013, disponível em Statista: <http://www.statista.com/statistics/199767/worldwide-audience-reach-for-online-retail-and-auction-sites/>
- Day, G. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 28 (1), pp. 24-30.
- Distinguin, S. (13 de Fevereiro de 2013). Amazon.com: The Hidden Empire - 2013 Update. faberNovel.

- Donati, P. (12 de Dezembro de 2011). *A era dos Marketplaces no Brasil*. Acesso em 05 de Janeiro de 2013, disponível em e-commerce Brasil: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-era-dos-marketplaces-no-brasil/>
- Doney, P., Berry, J., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing* , 41 (9), pp. 1096-1116.
- Donmoyer, R. (2009). Generalizability and the single-case study. In: R. Gomm, M. Hammersley, & P. Foster (Eds.), *Case Study Method*. SAGE Publications.
- Doz, Y., & Hamel, G. (2000). *A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* , 51 (2), pp. 11-27.
- Dwyer, R., & Oh, S. (Abril de 1988). A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing* , pp. 21-34.
- e-bit. (2009). *Relatório WebShoppers - 20a edição*.
- e-bit. (2011a). *Relatório WebShoppers - 23a edição*.
- e-bit. (2011b). *Relatório WebShoppers - 24a edição*.
- e-bit. (2012a). *Relatório WebShoppers - 25a edição*.
- e-bit. (2012b). *Relatório WebShoppers - 26a edição*.
- e-bit. (2013). *Relatório WebShoppers - 27a edição*.
- E-Commerce News. (24 de Janeiro de 2013). *Buscapé lança serviço de compra direta pelo site com apenas um clique*. Acesso em 03 de Março de 2013, disponível em E-Commerce News: <http://ecommercenews.com.br/noticias/lancamentos/buscape-lanca-novos-servicos-para-e-commerce>
- E-commerce News. (13 de Dezembro de 2012). *Como montar uma operação em Marketplaces?* Acesso em 05 de Janeiro de 2013, disponível em e-commerce News: <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/como-montar-uma-operacao-em-marketplaces>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* , 14 (4), pp. 532-550.
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History* , 14 (3), pp. 267-283.
- eNext. (31 de Agosto de 2012). *MercadoLivre abre suas portas para grandes varejistas*. Acesso em 03 de Março de 2013, disponível em eNext: <http://enext.com.br/blog/mercadolive-abre-suas-portas-para-grandes-varejistas/>

- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Londres: Sage Publications.
- Farias, S., Kovacs, M., & Silva, J. (2008). Comportamento do Consumidor On-line: a perspectiva da teoria do fluxo. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 26, pp. 27-44.
- Felitti, G. (06 de Setembro de 2012). *A longa e tortuosa estrada do streaming no Brasil*. Acesso em 28 de Fevereiro de 2013, disponível em *Época Negócios*: <http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2012/09/06/a-longa-e-tortuosa-estrada-do-streaming-no-brasil/>
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. (D. CARTWRIGHT, Ed.) *Studies in Social Power*, pp. 150-167.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), pp. 1-19.
- Ganesan, S., Brown, S., Mariadoss, B., & Ho, H. (Abril de 2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Research*, pp. 361-373.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: Emerging trends, issues, and implication for research and practice. *Journal of Retailing*, 85, pp. 84-94.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (Maio de 1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, pp. 130-142.
- Gil, A. (09 de Julho de 2012). *É hora de os pequenos varejistas turbinarem seus negócios*. Acesso em 24 de Janeiro de 2013, disponível em *E-commerce News*: <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/e-hora-de-os-pequenos-varejistas-turbinarem-seus-negocios>
- Giorgi, F. d. (18 de Dezembro de 2012). *Agregados de Lojas no e-commerce*. Acesso em 05 de Janeiro de 2013, disponível em *e-commerce Brasil*: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/agregados-de-lojas-no-e-commerce/>
- Giorgi, F. D. (06 de Dezembro de 2012). *Agregados de lojas no e-commerce*. Acesso em 02 de Fevereiro de 2013, disponível em *e-Commerce News*: <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/agregados-de-lojas-no-e-commerce>
- Giorgi, F. D. (04 de novembro de 2011). *Os vários modelos de negócios do e-commerce*. Acesso em 12 de dezembro de 2012, disponível em *e-commerce Brasil*: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-varios-modelos-de-negocios-do-e-commerce/>
- Grupo Pão de Açúcar. (2013a). *Composição Acionária*. Acesso em 09 de 04 de 2013, disponível em *Relação com Investidores - GPA*: [http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29897](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29897)

- Grupo Pão de Açúcar e Viavarejo. (10 de Maio de 2013). *Apresentação Corporativa*. Acesso em 24 de Maio de 2013, disponível em [http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo\\_pt.asp?conta=28&id=79660&tipo=29924&idioma=0](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_pt.asp?conta=28&id=79660&tipo=29924&idioma=0)
- Grupo Pão de Açúcar. (2013c). *Histórico e Perfil Corporativo*. Acesso em 09 de 04 de 2013, disponível em *Relação com Investidores - GPA*: [http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=31639](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=31639)
- Grupo Pão de Açúcar. (2013d). *O Grupo*. Acesso em 15 de Maio de 2013, disponível em *Relações com Investidores - GPA*: [http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29887](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29887)
- Grupo Pão de Açúcar. (2011). *Relatório Anual e de Sustentabilidade 2010*.
- Grupo Pão de Açúcar. (2012). *Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011*.
- Grupo Pão de Açúcar. (2013e). *Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012*.
- Grupo Pão de Açúcar. (29 de Abril de 2013f). Resultados do 1T13.
- Grupo Pão de Açúcar. (2013g). *Unidades de Negócios*. Acesso em 27 de Fevereiro de 2013, disponível em *Relações com Investidores - GPA*: [http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=31602](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=31602)
- Heydari, A., Teimouri, M., & Jamehshooran, B. (2011). Business ethics and its impact on SCA (Case study Amazon.com). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* , 3 (2), pp. 540-555.
- Hunt, K. A. (1995). The Relationship Between Channel Conflict and Information Processing. *Journal of Retailing* , pp. 417-436.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (Maio de 1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research* , XI, pp. 186-193.
- IBGE. (31 de Agosto de 2012). *Estimativas de População 2012*. Acesso em 13 de Janeiro de 2013, disponível em *IBGE*: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2204&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2204&id_pagina=1)
- IBOPE Media. (14 de Dezembro de 2012). *942 milhões de pessoas têm acesso à Internet no Brasil*. Acesso em 13 de Janeiro de 2013, disponível em *IBOPE*: <http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/942-milhoes-de-pessoas-tem-acesso-a-internet-no-Brasil.aspx>
- IBOPE Nielsen Online. (17 de Dezembro de 2012). *Acesso à internet no Brasil atinge 94,2 milhões de pessoas*. Acesso em 13 de Janeiro de 2013, disponível em *IBOPE*: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/acesso-a-internet-no-brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>

- IBOPE Nielsen Online. (01 de Novembro de 2012). *Internet em domicílios continua a crescer no Brasil*. Acesso em 16 de Janeiro de 2013, disponível em IBOPE: <http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/Internet-em-domicilios-continua-a-crescer-no-Brasil.aspx>
- IDG Now. (10 de Outubro de 2012b). *Brasileiros lideram acesso a web por dispositivos móveis, diz pesquisa*. Acesso em 21 de Dezembro de 2012, disponível em IDG Now!: <http://idgnow.uol.com.br/mobilidade/2012/10/10/brasileiros-lideram-acesso-a-web-por-dispositivos-moveis-diz-pesquisa/>
- IDG Now. (14 de Fevereiro de 2012a). *Dados móveis pela Internet crescerá 19 vezes no Brasil até 2016, diz Cisco*. Acesso em 21 de Dezembro de 2012, disponível em IDG Now!: <http://idgnow.uol.com.br/mobilidade/2012/02/14/dados-moveis-pela-internet-crescera-19-vezes-no-brasil-ate-2016-diz-cisco/>
- Justus, P. (26 de Janeiro de 2012). *Pequenos crescem no e-commerce e já faturam R\$ 1,5 bilhão*. Acesso em 01 de Fevereiro de 2013, disponível em O Globo: <http://oglobo.globo.com/tecnologia/pequenos-crescem-no-commerce-ja-faturam-15-bilhao-3731736>
- Kepler, J. (21 de Agosto de 2012). *Pontos de entregas offline de produtos comprados no online, é um mercado ainda inexplorado no Brasil*. Acesso em 07 de Dezembro de 2012, disponível em e-commerce Brasil: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/pontos-de-entregas-offline-de-produtos-comprados-no-online-e-um-mercado-ainda-inexplorado-no-brasil/>
- Kim, S. K. (2007). Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. *Journal of Business Research* , pp. 1125-1134.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Achrol, R. S. (1992). Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research* , 238-253.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing* , 8 (3), pp. 1-36.
- Lancastre, A., & Lages, L. F. (2005). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management* , 35, pp. 774-789.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in Organizations: A Re-Examination. *Academy of Management Journal* , pp. 178-186.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (Agosto de 1982). A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research* , pp. 312-323.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ed. ed.). Bookman.

- McKinsey&Company. (2012b). *Brazil briefing: Where is the e-commerce market going?*
- McKinsey&Company. (2012a). *Getting to know you: How Brazil's consumers use the Internet*. Consumer and Shopper Insights.
- Mcknight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce* , 6 (2), pp. 35-60.
- Mercado Livre. (2013). *Sobre o Mercado Livre*. Acesso em 03 de Março de 2013, disponível em Mercado Livre: <http://institucional.mercadolivre.com.br/sobre-mercadolive/>
- Ministério das Comunicações. (Janeiro de 2013). *Programa Nacional de Banda Larga*. Acesso em 13 de Janeiro de 2013, disponível em Ministério das Comunicações: <http://www.mc.gov.br/acoes-e-programas/programa-nacional-de-banda-larga-pnbl/municipios-atendidos>
- Mohr, J. J., & Sohi, R. S. (1995). Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing* , pp. 393-416.
- Mohr, J., & Nevin, J. (Outubro de 1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing* , pp. 36-51.
- Morais, F. (23 de Janeiro de 2013). *E-commerce pode ser nicho?* Acesso em 25 de Janeiro de 2013, disponível em Artigos E-commerce: <http://artigosecommerce.com.br/e-commerce-pode-ser-nicho/>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (Julho de 1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* , pp. 20-38.
- Narayandas, D., & Rangan, V. K. (Julho de 2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing* , 68, pp. 63-77.
- Nova Pontocom. (2012a). Nova Pontocom - ANEFAC. ANEFAC.
- Nova Pontocom. (30 de Março de 2011). *Nova Pontocom Day*. Acesso em 27 de Fevereiro de 2013, disponível em Relações com Investidores - GPA: [http://rigpa.grupopaodeacucar.com.br/grupopaodeacucar/web/arquivos/GPA\\_NPCDay\\_20110330\\_PORT.pdf](http://rigpa.grupopaodeacucar.com.br/grupopaodeacucar/web/arquivos/GPA_NPCDay_20110330_PORT.pdf)
- Nova Pontocom. (Fevereiro de 2013). O que é Marketplace? *Material Interno* .
- Nova Pontocom. (Março de 2012b). Visão sobre e-commerce. *Material Interno* .
- Ordanini, A. (2011). The Ties That Bind: How Cooperative Norms and Readiness to Change Shape the Role of Established Relationships in Business-to-Business E-Commerce. *Journal of Business-to-Business Marketing* , 18 (3), pp. 276-304.
- Orenstein, D. (10 de Janeiro de 2000). *QuickStudy: Application Programming Interface (API)*. Acesso em 20 de Maio de 2013, disponível em Computer World: [http://www.computerworld.com/s/article/43487/Application\\_Programming\\_Interface](http://www.computerworld.com/s/article/43487/Application_Programming_Interface)

- Parente, J. (06 de Maio de 2012). *Os 4 tipos de empresas presentes no e-commerce e suas tendências*. Acesso em 28 de Fevereiro de 2013, disponível em eNext: <http://enext.com.br/blog/os-4-tipos-de-empresas-presentes-no-e-commerce-e-suas-tendencias/>
- Plank, R. E., & Newell, S. J. (2007). The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets. *Industrial Marketing Management* , 36, pp. 59-67.
- Plank, R., Reid, D., & Newell, S. (2007). The impacts of affective and cognitive social conflict in business-to-business buyer-seller relationships: a comparison of new versus ongoing buyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* , 14 (2), pp. 41-72.
- Rakuten. (2013a). *Sobre a Rakuten*. Acesso em 02 de Abril de 2013, disponível em Rakuten.com.br: <http://www.rakuten.com.br/sobre-a-rakuten/institucional/>
- Raven, B. H. (1965). Social Influence and Power. In: I. D. Steiner, & M. Fishbein, *Current Studies in Social Psychology* (pp. 371-81). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Reuters. (14 de Julho de 2012). *Sites pequenos despontam no e-commerce brasileiro*. Acesso em 24 de Janeiro de 2013, disponível em Info Exame: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/sites-pequenos-despontam-no-e-commerce-brasileiro-14072012-14.shl?2>
- Reuters. (17 de Janeiro de 2013). *Vendas no comércio eletrônico brasileiro crescem 29% em 2012*. Acesso em 25 de Janeiro de 2013, disponível em Exame: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/vendas-no-comercio-eletronico-brasileiro-crescem-29-em-2012>
- Richter, F. (2013). *Statistics and Facts about Amazon*. Acesso em 28 de Fevereiro de 2013, disponível em Statista: <http://www.statista.com/topics/846/amazon/>
- Rodrigues, R. (20 de Março de 2012). *Uso da internet móvel dobra no Brasil em 2011*. Acesso em 21 de Dezembro de 2012, disponível em IDG Now!: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2012/03/20/uso-da-internet-movel-dobra-no-brasil-em-2011/>
- Rosenberg, L., & Stern, L. (Outubro de 1970). Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model. *Journal of Marketing Research* , pp. 40-46.
- Rosenbloom, B. (Julho de 1973). Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. *Journal of Marketing* , 37, pp. 26-30.
- SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos. (2012). *45 Curiosidades sobre a Nova Classe Média*. Acesso em 21 de Dezembro de 2012, disponível em A média faz a diferença - Origens e desafios da Nova Classe Média brasileira: [http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?page\\_id=58](http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?page_id=58)
- Schul, P. L., & Babakus, E. (1988). An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure. *Journal of Retailing* , pp. 381-404.
- Sherman, S. (1992). Are Strategic Alliances Working? *Fortune* , 77-78.

- Sobral, L. (30 de Julho de 2010). *Crescem as opções para pagamento online*. Acesso em 12 de Janeiro de 2013, disponível em Época Negócios: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI159290-16355-3,00-CRESCEM+AS+OPCOES+PARA+PAGAMENTO+ONLINE.html>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Statista. (Abril de 2012). *Recession: Influence on consumer e-commerce spending in 2012*. Acesso em 25 de Janeiro de 2013, disponível em Statista: <http://www.statista.com/statistics/232328/change-in-consumer-e-commerce-spending-since-recession/>
- Statista. (Janeiro de 2013). *Year-over-year revenue growth of Amazon.com and eBay Inc. from 2006 to 2012 (in percent)*. Acesso em 02 de Abril de 2013, disponível em Statista: <http://www.statista.com/statistics/233761/year-on-year-revenue-of-amazon-and-ebay-since-2006/>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- The New York Times. (27 de Julho de 2012). *A Retail Revolution Turns 10*. Acesso em 10 de Março de 2013, disponível em The New York Times: [http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?pagewanted=all&_r=0)
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal* , pp. 37-51.
- Trendwatching. (2012). *(R)etail (R)evolution*.
- Via Varejo S.A. (2013). *4o. Trimestre e 2012 - Divulgação de Resultados*. Via Varejo, Relações com Investidores.
- Vieira, V. &. (2008). Um Modelo dos Antecedentes da Lealdade no Varejo Eletrônico. *RAC - Revista De Administração Contemporânea* , pp. 65-87.
- Walmart. (2013). *Novas Lojas*. Acesso em 03 de Março de 2013, disponível em Walmart: <http://novaslojas.walmart.com.br/st/saiba-mais.html>
- Webster, F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* , 56, pp. 1-17.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3a edição ed.). California: Sage Publications.
- Yoon, D., Choi, S. M., & Sohn, D. (Julho de 2008). Building customer relationships in an electronic age: The role of interactivity of E-commerce Web sites. *Psychology & Marketing* , 25 (7), pp. 602-618.

## **Apêndice A: Roteiro de entrevistas com lojistas**

### *Benefícios do relacionamento*

- Você está satisfeito com essa parceria de forma geral? Quais são as principais vantagens e benefícios deste tipo de parceria?
- Você acredita que o parceiro (Nova) traz que tipo de benefícios para o seu negócio? Você conseguiria dar um peso no valor que essa parceria traz para sua empresa?

### *Valores compartilhados*

- Você acredita que a cultura da sua empresa e a cultura da Nova tenham pontos em comum? Você se identifica com a cultura do parceiro? Em que pontos sim e em que pontos não?
- Vocês têm políticas parecidas?
- Você acredita que tenha objetivos comuns com a Nova?

### *Comunicação*

- Você está satisfeito com a comunicação entre você e o parceiro? Que pontos poderiam melhorar?
- Qual a importância de ter uma boa comunicação com este parceiro?

### *Oportunismo*

- O que é confiança para você numa parceria de negócios? O que faz você confiar nesse parceiro?
- Você teve experiências ruins com outros parceiros?

### *Conformidade*

- Você teve que aderir às políticas do parceiro ou pode estabelecer as suas? Quanto você considera que teve que se adaptar às decisões do parceiro - em que medida?

### *Cooperação*

- Você acredita que trabalham juntos por um objetivo comum? Qual? Ou cada um tem os seus objetivos específicos?

### *Incerteza*

- Você acredita que possui informações suficientes para tomar decisões importantes?
- Você se sente confiante/seguro quanto às decisões que vem sendo tomadas nessa parceria?
- Acredita que tem feito boas decisões ao entrar nessa parceria ou ainda não tem certeza?

### **CONFLITO**

- Como você vê a questão de vender pelo marketplace?
- Se vê ameaçado de alguma maneira por concorrentes ou pelo próprio marketplace?
- Vendas pelo seu site próprio (o cliente é seu) X vendas pelo marketplace (o cliente é dele) – Qual sua visão sobre isso?

- Competição dentro do marketplace: como você vê a questão de outras lojas venderem o mesmo produto que você no mesmo site? E se ele tiver um preço menor que o seu?

### *PODER*

Contratos:

Em que pontos do contrato do parceiro você teve que ceder? Em que pontos não houve flexibilidade?

Você sente que o contrato favorece uma das partes mais, ou é equilibrado?

Teve algum ponto que não conseguiu mudar?

O contrato segue suas políticas (troca, entrega, frete, devoluções) ou é diferente?

### *Tendência a sair*

- Você deixaria essa parceria facilmente se aparecesse outro parceiro oferecendo condições melhores, ou que pedisse uma comissão mais baixa?

- Por quanto/por que você deixaria essa parceria? Seria uma decisão prática ou seria difícil tomar essa decisão?

- O que faria você DEIXAR essa parceria?

### *Custos de saída*

- O que sua empresa perderia ao sair dessa parceria? (investimentos, recursos, informação privilegiada, clientes, conhecimento?)

- Qual você acha que seria a maior perda ao sair dessa parceria?

- O que só a NPC tem?

- No que você investiu para entrar nessa parceria? (pessoas, TI, plataforma)

- Quais fatores além da comissão fazem uma proposta ser boa/melhor?

(Exemplos: marketing, mídia, ferramentas de gestão)

### Anexo 1: O espectro dos relacionamentos

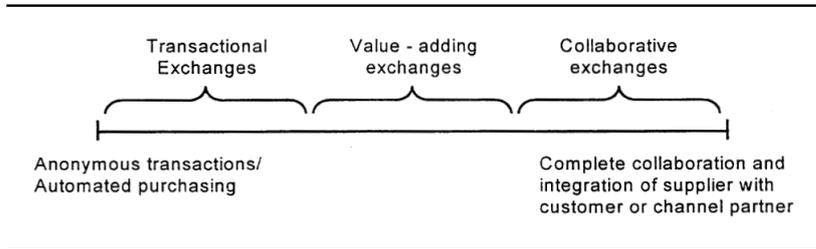


Figura 18: O espectro de relacionamentos  
 Fonte: (Day, 2000)

Tabela 6: O espectro de relacionamentos

	<i>Transactional Exchanges</i>	<i>Value-Adding Exchanges</i>	<i>Collaborative Exchanges</i>
Communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broadcast marketing</li> <li>• Targeting based on information about customers</li> <li>• Negotiations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tailored interactions</li> <li>• Emphasis on retention</li> <li>• Targeting based on information from customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two-way collaboration</li> <li>• Joint problem-solving</li> </ul>
Linkages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasion</li> <li>• Arm's-length competitive bidding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales/service teams</li> <li>• Key account selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multilevel contacts</li> <li>• Extensive sharing of proprietary information</li> <li>• Information system integration</li> <li>• Process integration</li> <li>• Social networks</li> <li>• Joint planning</li> </ul>
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliveries</li> <li>• Contractual conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer value proposition</li> <li>• Maximize lifetime value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutual commitments</li> <li>• Shared incentives, goals</li> <li>• Trust</li> </ul>

Fonte: (Day, 2000)