



## A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA SANTA LOLLA: MARKETPLACE IN E OUT

<sup>1</sup>Paulo Sérgio Cesar de Madureira

<sup>2</sup>Edson Crescitelli

<sup>3</sup>Marcos R. Luppe

### RESUMO

**Introdução:** Santa Lolla, referência no setor de calçados e acessórios femininos, enfrentou o desafio de ampliar sua presença digital. Iniciada em 2004 pelos irmãos Martinez, a marca rapidamente conquistou o mercado brasileiro e internacional, tendo participações em feiras mundiais como a Micam, em Milão.

**Contextualização:** Em 2023, a Santa Lolla tinha mais de 300 franquias e suas coleções eram vendidas em mais de 1.000 multimarcas. A marca se destacou por colaborações de sucesso com grandes nomes da moda e a busca constante pela sustentabilidade. Com o avanço do comércio eletrônico, a empresa percebeu a necessidade de transformação digital, atualizando sua plataforma de e-commerce, criando um marketplace próprio e implementando soluções modernas de ERP.

**Desafio Principal:** Durante uma reunião estratégica, o grande dilema enfrentado foi decidir sobre a expansão da marca em marketplaces populares, como o Mercado Livre, principalmente após uma redução significativa nas compras por um de seus principais distribuidores digitais.

**Análise:** As discussões centraram-se nos prós e contras da entrada em marketplaces, levando em conta a imagem da marca, controle sobre vendas e riscos de falsificação. A abordagem inicial foi formar parcerias com marketplaces que tinham alinhamento com os valores da Santa Lolla.

**Reflexões Externas:** A experiência da Birkenstock com a Amazon, devido a preocupações com falsificações, e o estudo de caso da HBR sobre um fabricante de bicicletas elétricas, apresentaram diferentes perspectivas sobre o dilema.

**Conclusão:** A trajetória da Santa Lolla ilustra os desafios que as empresas enfrentam na era digital, ponderando sobre a adaptação às tendências do mercado e a preservação da imagem da marca. A decisão sobre expandir em marketplaces terceirizados exige uma análise minuciosa de riscos e oportunidades.

**Palavras-chave:** Marketplace In e Out. Varejo. Transformação Digital.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes Organização Comitê

Científico Double Blind Review pelo SEER/OJS

Received em 06.10.2023

Accepted em 11.04.2024

<https://doi.org/10.53946/rmr.v4i1.47>

<sup>1</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil), São Paulo, (Brasil). E-mail: [paulo.madureira@gmail.com](mailto:paulo.madureira@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0009-0004-5780-8032>

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [edsonc@usp.br](mailto:edsonc@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5546-9779>

<sup>3</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil), São Paulo, (Brasil). E-mail: [mluppe@usp.br](mailto:mluppe@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2297-1900>

## THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY OF SANTA LOLLA: IN & OUT MARKETPLACE

### ABSTRACT

**Introduction:** Santa Lolla, a benchmark in the women's shoes and accessories sector, faced the challenge of expanding its digital presence. Founded in 2004 by the Martinez siblings, the brand rapidly gained traction in the Brazilian and international markets, making appearances at global fairs like Micam in Milan.

**Background:** By 2023, Santa Lolla boasted over 300 franchises, and its collections were retailed in more than 1,000 multi-brand stores. The brand distinguished itself through successful collaborations with major fashion names and an unwavering commitment to sustainability. With the rise of e-commerce, the company recognized the need for digital transformation, updating its e-commerce platform, launching its own marketplace, and implementing cutting-edge ERP solutions.

**Primary Challenge:** During a strategic meeting, the pivotal dilemma was whether to extend the brand's presence on popular marketplaces like Mercado Livre, especially following a significant purchase reduction by one of its chief digital distributors.

**Analysis:** Discussions revolved around the pros and cons of joining marketplaces, considering brand image, sales control, and counterfeit risks. The initial approach was to partner with marketplaces that resonated with Santa Lolla's values.

**External Insights:** Birkenstock's experience with Amazon over counterfeiting concerns and an HBR case study on an electric bicycle manufacturer offered varied perspectives on the quandary.

**Conclusion:** Santa Lolla's trajectory exemplifies the challenges companies face in the digital age, deliberating on adapting to market trends and safeguarding brand image. The decision to venture into third-party marketplaces requires a thorough analysis of risks and opportunities.

**Keywords:** In and Out Marketplace. Retail. Digital Transformation.

### INTRODUÇÃO

A Santa Lolla iniciou sua transformação digital para melhorar a experiência do cliente e expandir sua presença online. A marca já havia conectado suas franquias à loja online, mas enfrentou o desafio de expandir, ou não, para marketplaces populares como o Mercado Livre. A empresa, que começou com um sonho, se transformou em uma das referências no setor de calçados e acessórios femininos no Brasil, com presença em diversos países ao redor do mundo.

A história da Santa Lolla começou em 2004, quando os irmãos Rubinho, Vanessa e Fábio Martinez decidiram apostar na criação de uma marca de sapatos e acessórios femininos com design, qualidade e estilo brasileiro. A proposta da marca rapidamente se tornou modelo no mercado de moda, sendo reconhecida não apenas no Brasil como também no mercado internacional.

Ao longo de quase duas décadas de existência, a marca expandiu seu alcance no mercado brasileiro. No início de 2023, a Santa Lolla contava com mais de 300 franquias espalhadas pelo Brasil

e suas coleções eram vendidas em mais de 1.000 multimarcas, garantindo a presença da marca em diversas cidades e estados.

A experiência da Santa Lolla fora do Brasil tem sido promissora. A marca já participou de feiras e eventos internacionais, como a Micam, a maior feira de calçados do mundo, realizada em Milão, na Itália. Essas participações permitiram a divulgação e a consolidação da marca em mercados estratégicos, como Europa, América Latina e Ásia. Além disso, a Santa Lolla começou a estabelecer parcerias com distribuidores internacionais, expandindo ainda mais seu alcance global.

A marca também se destaca pelas colaborações de sucesso com outros nomes importantes da moda. Ao longo dos anos, a Santa Lolla realizou parcerias com marcas renomadas, como Disney e Doces Fini, e também com celebridades, como a atriz Flávia Alessandra, que protagonizou campanhas publicitárias da marca.

No âmbito sustentável, a Santa Lolla vem buscando aprimorar suas práticas, a fim de reduzir o impacto ambiental gerado pela indústria da moda. A marca tem investido em materiais ecológicos e processos produtivos mais sustentáveis, além de apoiar projetos sociais que beneficiam comunidades locais.

A Santa Lolla é um exemplo de sucesso no mercado brasileiro de moda e acessórios, que soube aliar design inovador, qualidade e compromisso com a sustentabilidade. A marca continua a crescer e a expandir sua presença no Brasil e no mundo.

Com a crescente importância do comércio eletrônico e as mudanças no comportamento do consumidor, a Santa Lolla reconheceu a necessidade de se adaptar. A marca investiu em tecnologias e estratégias digitais para melhorar a experiência do cliente, tanto nas lojas físicas quanto online.

A primeira etapa foi atualizar a plataforma de e-commerce existente, melhorando o layout e a jornada de compra para proporcionar uma experiência de usuário (UX) ainda melhor aos seus clientes. A empresa sabia que o e-commerce moderno e eficiente era vital para manter a relevância no mercado e atender às expectativas dos clientes.

Além disso, a empresa criou um marketplace para integrar todas as suas franquias em um único canal de vendas online, o que permitiu oferecer ampla variedade de produtos em um único local. A primeira loja integrada ao marketplace foi a flagship store da Oscar Freire, em São Paulo, na qual a empresa conseguiu aprender sobre as operações de marketplace e obter insights valiosos para implementar a solução em todas as suas franquias.

A etapa seguinte foi a migração do ERP para um sistema mais moderno e eficiente, o que ajudou a empresa a gerenciar seus negócios de maneira mais eficaz e permitiu que a empresa tivesse uma visão mais abrangente de todas as operações.

Com o marketplace, as franquias da Santa Lolla se tornaram sellers no marketplace e passaram a vender seus produtos para um público ainda mais amplo. Como consequência, a empresa expandiu seu alcance geográfico e melhorou a presença online, ao mesmo tempo em que ofereceu aos clientes uma experiência de compra ainda mais conveniente e personalizada.

A evolução da plataforma de e-commerce também incluiu o recurso "compre no site e retire na loja", que possibilitou aos clientes comprarem online e retirarem na loja física mais próxima, agilizando o processo de compra. Essa iniciativa também ajudou a aumentar o fluxo de tráfego nas lojas físicas e a melhorar a experiência do cliente.

Em paralelo, a empresa criou uma área de BI (Business Intelligence), dedicada a analisar dados com maior profundidade e fornecer insights para a tomada de decisão. Essa iniciativa ajudou a empresa a identificar tendências de consumo, oportunidades de mercado e áreas nas quais poderia

melhorar os processos internos, além de aumentar a rentabilidade, por conseguir avaliar melhor o giro de estoque e as políticas promocionais.

A empresa estuda investir em tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a realidade aumentada, para melhorar ainda mais a experiência do cliente. A inteligência artificial será usada para criar um sistema de recomendação de produtos personalizados, que irá sugerir produtos com base nas preferências e histórico de compras do cliente. A realidade aumentada, por sua vez, permitirá que os clientes experimentem virtualmente os sapatos antes de fazer a compra, aumentando sua confiança e satisfação.

O caso da Santa Lolla ilustra os desafios e as oportunidades enfrentados por uma empresa em sua jornada de transformação digital, destacando a importância de adaptar-se às novas tendências do mercado e às expectativas do consumidor. A marca precisa equilibrar sua identidade exclusiva com a necessidade de explorar novos canais de venda e se adaptar ao ambiente digital em constante evolução.

## O CASO

O ponto inicial foi uma reunião estratégica na sede da Santa Lolla, na qual os irmãos Martinez, juntamente com os principais executivos da empresa, discutiram o futuro da marca em meio à crescente digitalização do mercado. A alta administração reconheceu que a transformação digital já havia trazido melhorias significativas à experiência do cliente e à gestão de estoque. No entanto, eles enfrentavam um dilema crucial: expandir ou não a presença da marca em marketplaces populares, como o Mercado Livre.

Durante a reunião, um fato novo surgiu e adicionou urgência à decisão: um dos principais compradores e distribuidores da marca no ambiente digital enfrentava dificuldades financeiras e anunciou uma redução de 50% nas compras anuais. Essa redução poderia resultar em diminuição significativa da presença da marca no ambiente digital, afetando as vendas e a imagem da Santa Lolla.

Enquanto a reunião se desenrolava, os líderes conduziam uma análise detalhada de prós e contras, avaliando os riscos e as oportunidades associados à expansão para marketplaces externos. À medida que a discussão se aprofundava, a alta administração da Santa Lolla começou a explorar possíveis soluções e estratégias para enfrentar os desafios apresentados. Eles debateram sobre a possibilidade de estabelecer parcerias com marketplaces para garantir maior controle da imagem da marca e a autenticidade dos produtos, assim como a adoção de tecnologias e práticas de gestão avançadas para o gerenciamento de estoque.

Após a análise, os irmãos Martinez optaram por uma abordagem cautelosa e estratégica, priorizando parcerias com marketplaces que compartilhassem os mesmos valores e padrões de qualidade da Santa Lolla, a exemplo de Iguatemi 365, Farfeth e Shopping Vila Olímpia. Eles também decidiram implementar um programa de combate à falsificação e monitoramento de vendas não autorizadas, para proteger a imagem da marca e garantir a satisfação do cliente.

Como resultado dessas decisões, a Santa Lolla conseguiu expandir sua presença online de forma sustentável, mantendo a qualidade e a imagem da marca intactas. A empresa continuou a crescer e a se adaptar às mudanças do mercado, reafirmando sua posição como uma das principais referências no setor de calçados e acessórios femininos no Brasil e no mundo. Mas a pergunta permaneceu, pois os marketplaces são relativamente pequenos e provavelmente não deveriam incorporar o volume de venda adicional e o potencial que o Mercado Livre poderia oferecer.

O clímax ocorreu quando os irmãos Martinez precisaram tomar uma decisão final sobre a expansão para marketplaces externos. Levando em consideração todas as informações e opiniões

apresentadas, assim como o impacto da redução das compras do distribuidor: eles necessitaram de ajuda para avaliar os riscos e as oportunidades que sua integração como loja oficial ao Mercado Livre poderia oferecer. Para ajudá-los nessa reflexão, o grupo de trabalho envolvido em levantar riscos e oportunidades analisou duas experiências que acabaram ficando conhecidas no mercado:

a) A disputa entre a fabricante de calçados alemã Birkenstock e a Amazon, que começou em 2016, quando a Birkenstock decidiu parar de fornecer diretamente seus produtos para a plataforma devido a preocupações com a venda de produtos falsificados e violações da política de distribuição. A Birkenstock alegou que a Amazon não estava fazendo o suficiente para combater a venda de produtos falsificados e permitia que vendedores não autorizados comercializassem seus produtos, o que prejudicava a reputação da marca. A Birkenstock enfrentou problemas com garantias e atendimento ao cliente, e suas tentativas de negociação com a Amazon não foram satisfatórias, o que levou à decisão de sair da plataforma. A disputa aumentou a conscientização sobre a venda de produtos falsificados em plataformas de comércio eletrônico e levou outras empresas a repensar suas estratégias de distribuição. A Birkenstock continuou a ter sucesso em seus canais de distribuição autorizados e em seu próprio site de comércio eletrônico.

b) O estudo de caso da HBR aborda o dilema enfrentado por um fabricante de bicicletas elétricas sobre vender seus produtos diretamente aos consumidores através de seu próprio site de comércio eletrônico ou utilizar a plataforma da Amazon. O estudo explora os desafios e oportunidades de cada abordagem, levando em consideração fatores como a preservação da imagem da marca, o alcance do mercado, a logística e a experiência do cliente. A decisão de vender diretamente ao consumidor ou por meio de plataformas terceirizadas dependerá das prioridades e objetivos estratégicos da empresa. Não há uma resposta definitiva, e a análise cuidadosa de prós e contras de cada abordagem pode ajudar a empresa a tomar a decisão certa para seu negócio.

## O PROBLEMA

A jornada da Santa Lolla na transformação digital é um exemplo para outras empresas que enfrentam dilemas semelhantes em um mundo cada vez mais digitalizado. Adaptar-se às mudanças do mercado e equilibrar riscos e oportunidades é fundamental para garantir o sucesso no longo prazo e proteger a identidade e a imagem de uma marca.

O problema enfrentado pela Santa Lolla foi complexo e envolveu uma série de considerações estratégicas na ponderação sobre a expansão para marketplaces populares. A marca precisou avaliar cuidadosamente os riscos e as oportunidades associados a essa decisão, levando em conta fatores como a imagem da marca, a presença de produtos falsificados, a canibalização de vendas, a gestão de estoque e logística, o impacto em seu resultado e a adaptação às políticas e práticas comerciais específicas de cada plataforma. Além disso, ela se viu pressionada pelo impacto da redução das compras por parte de um dos principais distribuidores digitais e a concorrência com outros vendedores presentes nos marketplaces.

Com a expansão para marketplaces populares, a Santa Lolla poderia se beneficiar de maior visibilidade e acesso a uma base de clientes mais ampla, o que impulsionaria o crescimento das vendas e a penetração no mercado digital. No entanto, essa expansão também poderia expor a marca a riscos significativos, como a diluição da imagem da marca, a presença de produtos falsificados e a concorrência com outros vendedores que oferecem preços mais baixos ou condições mais atrativas, e, finalmente, a redução de sua margem.

Nesse contexto, a alta administração da Santa Lolla teve de analisar cuidadosamente as oportunidades e os desafios associados à expansão para marketplaces externos, buscando equilibrar



os potenciais benefícios em termos de crescimento de vendas e alcance de mercado aos riscos envolvidos na proteção da imagem da marca e no enfrentamento de problemas com a concorrência. Essa análise pôde envolver discussões internas detalhadas, a consideração de diferentes cenários e a avaliação de possíveis estratégias para maximizar as oportunidades e minimizar os riscos associados à expansão para marketplaces populares. As primeiras estimativas, tomando como base casos anteriores de lojas próprias deste segmento no Mercado Livre, apontaram para uma venda incremental de R\$ 10 milhões de reais.

## VISÃO DE FUTURO

A Santa Lolla aspira continuar crescendo e expandindo sua presença no Brasil e no mundo, conquistando cada vez mais público para seus produtos. A decisão de expandir para marketplaces externos pode ser um passo crucial para o futuro da marca, possibilitando maior alcance e crescimento em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e globalizado.

Para aproveitar as oportunidades oferecidas pelos marketplaces externos, como o Mercado Livre, a Santa Lolla deve considerar estratégias de marketing e branding consistentes, aprimorar a gestão de estoque e logística, investir em tecnologias de verificação de autenticidade dos produtos e estabelecer parcerias sólidas com os marketplaces e outros parceiros de negócios. Ao adotar uma abordagem estratégica, a empresa pode proteger e fortalecer sua marca, garantindo crescimento sustentável e satisfação dos clientes no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2020). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(10), páginas. doi:10.1108/BJM-04-2017-0109. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/321285418\\_Digitalization\\_in\\_retailing\\_Multi-sided\\_platforms\\_as\\_drivers\\_of\\_industry\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/321285418_Digitalization_in_retailing_Multi-sided_platforms_as_drivers_of_industry_transformation)
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78-93. doi: 10.1108/IJRDM-08-2018-0176. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/332222488\\_Transitions\\_towards\\_omni-channel\\_retailing\\_strategies\\_a\\_business\\_model\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/332222488_Transitions_towards_omni-channel_retailing_strategies_a_business_model_perspective)
- Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). Future of retailer profitability: an organizing framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96-119. doi: 10.1016/j.jretai.2016.11.003. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/327445790\\_Future\\_of\\_Retailer\\_Profitability\\_An\\_Organizing\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/327445790_Future_of_Retailer_Profitability_An_Organizing_Framework)
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., & Golmohammadi, A. (2016). The omnichannel experience: towards successful channel integration in retail. In V. Shankar, K. Kalyanam, P. Setia, & A. Golmohammadi, *Handbook of research on retailing* (pp. 161-182). Cheltenham, Glos: Edward Elgar Publishing.

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivo de ensino

O objetivo deste caso de ensino é proporcionar aos alunos uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados por uma empresa durante sua jornada de transformação digital, particularmente no que diz respeito à expansão para marketplaces externos (Hänninen, Smedlund, & Mitronen, 2020). Os alunos devem ser capazes de analisar prós e contras da expansão, avaliar riscos e oportunidades e formular estratégias eficazes para enfrentar os desafios apresentados (Shankar, Kalyanam, Setia, & Golmohammadi, 2016).

### Fontes e métodos de coleta

Documental: relatórios, estudos de caso, publicações relacionadas à marca e ao setor de calçados.

Entrevistas: com equipe de gerenciamento, franqueados e stakeholders para obter informações sobre jornada de transformação digital e desafios enfrentados.

Análise de mercado: avaliação de relatórios de mercado e estudos de caso sobre comércio eletrônico, marketplaces e estratégias de transformação digital adotadas por empresas do setor.

Observação direta: visita a lojas físicas e plataforma online para entender a experiência do cliente e a identidade da marca.

### Relações com os objetivos do curso ou disciplina

O caso de ensino da Santa Lolla trata da expansão em marketplaces externos e se relaciona com os objetivos da disciplina de Gestão de Varejo, principalmente nos aspectos estratégicos da gestão do varejo e suas aplicações à realidade empresarial brasileira e ao novo momento do mercado.

O caso também aborda as tendências do varejo no Brasil e no mundo, bem como a necessidade de compreender, explicar e prever os sistemas de gestão de varejo em geral. Destaca, ainda, a importância de identificar e se manter atualizado sobre os temas emergentes que despertam interesse dos pesquisadores na área de Varejo. Por fim, ilustra como a transformação digital pode afetar a gestão de varejo, mostrando a necessidade de desenvolver maior capacidade de análise e produção do conhecimento em temas ligados ao Varejo.

### Disciplinas sugeridas para uso no caso

Disciplinas de pós-graduação: Gestão Estratégica, Marketing Digital, Comércio Eletrônico, Gestão de Varejo, Gestão de Marcas.

### Possíveis tarefas a propor aos alunos

- Incentivar os alunos a analisar prós e contras da expansão para marketplaces externos.
- Discutir a importância da imagem da marca e como mantê-la em marketplaces populares.
- Analisar a gestão de estoque e a logística ao expandir para marketplaces.
- Abordar os desafios de lidar com produtos falsificados e desenvolver estratégias para enfrentá-los.
- Explorar como a Santa Lolla pode equilibrar a manutenção de sua identidade de marca exclusiva com a expansão para novos canais de venda (Hänninen et al., 2020).
- Fazer uma simulação do impacto financeiro caso decida começar a vender no Mercado Livre.

### Proposta para organização da aula

a) Introdução ao caso e à Santa Lolla: apresentação da empresa e de sua jornada de transformação digital até o momento.

b) Formação de grupos de, no máximo, cinco pessoas, para a realização das seguintes atividades:

1. Discussão sobre a importância dos marketplaces externos e os desafios enfrentados pelas empresas ao expandir para esses canais.

2. Análise de riscos e oportunidades relacionados à expansão da Santa Lolla para o Mercado Livre, com base nas informações coletadas por meio de pesquisa documental, entrevistas, análise de mercado e observação direta.

3. Exploração da possibilidade de equilibrar a manutenção da identidade de marca exclusiva da Santa Lolla com a expansão para novos canais de venda.

4. Simulação do impacto financeiro da decisão de vender no Mercado Livre e discussão sobre os resultados obtidos.

c) Cada grupo deve apresentar aos demais suas observações sobre os quatro pontos acima, com a mediação do professor, que estimula sua participação.

d) Ao final, o professor deve construir conjuntamente com os alunos uma síntese das reflexões e aprendizados.

### Sugestões de bibliografia adicional

Evans, D. S. (2003). The antitrust economics of multi-sided platform markets. *Yale Journal on Regulation*, 20(4), 325-382. Recuperado de <https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=yjreg&uinstamped=1>

Hagi, A., & Wright, J. (2020). Multi-sided platforms. *Harvard Business Review Press*, (43) 1 doi: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003 Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/274736773\\_Multi-Sided\\_Platforms](https://www.researchgate.net/publication/274736773_Multi-Sided_Platforms)



Hankar, V., Venkatesh, A., & Hofacker, C. F. (2016). Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, (34), 37-48. doi:10.1016/j.intmar.2010.02.006 Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/232259310\\_Mobile\\_Marketing\\_in\\_the\\_Retailing\\_Environment\\_Current\\_Insights\\_and\\_Future\\_Research\\_Avenues](https://www.researchgate.net/publication/232259310_Mobile_Marketing_in_the_Retailing_Environment_Current_Insights_and_Future_Research_Avenues)

## ANEXOS

### Conceitos

Marketplace In (Inbound): a estratégia do marketplace in, também conhecida como inbound, diz respeito à prática de permitir que vendedores externos listem e vendam seus produtos na plataforma online de um varejista. Essa abordagem apresenta vantagens significativas para o varejista, como o aumento da variedade de produtos oferecidos, o que pode atrair mais clientes para a plataforma e gerar maior tráfego e receita. A plataforma pode obter receitas adicionais ao cobrar taxas dos vendedores externos pelo seu uso e serviços associados, como processamento de pagamentos, logística e marketing. Um exemplo bem conhecido de marketplace in é a Amazon, que permite que vendedores externos listem e vendam seus produtos no seu site, ao lado dos produtos vendidos diretamente pela própria empresa. Essa estratégia tem sido fundamental para o crescimento exponencial da Amazon, tornando-a uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas de comércio eletrônico do mundo.

Marketplace Out (Outbound): a estratégia do marketplace out, ou outbound, envolve listar e vender produtos do varejista em marketplaces externos. Essa abordagem pode ser vantajosa para o varejista, pois amplia a visibilidade dos produtos e proporciona acesso a uma base de clientes mais ampla e diversificada. No entanto, o varejista também pode enfrentar desafios, como a possível canibalização de vendas, a diluição da imagem da marca, a gestão de produtos falsificados e a necessidade de se adaptar a políticas e práticas comerciais específicas de cada marketplace externo. Um exemplo de marketplace out é a marca de moda esportiva Nike, que vende seus produtos em marketplaces externos, como Amazon, Zalando e ASOS, além de suas próprias lojas online e físicas. Essa estratégia permite que a Nike alcance um público maior e diversificado e aumente as vendas de seus produtos, mesmo enfrentando potenciais riscos e desafios relacionados à gestão da marca e à presença em marketplaces externos.

Omnicanalidade: a omnicanalidade é uma abordagem de varejo que visa a integrar e harmonizar a experiência do cliente em todos os canais de venda e comunicação (Jocevski et al., 2019). Isso inclui lojas físicas, lojas online, marketplaces, redes sociais, aplicativos móveis, chatbots e até realidade virtual e aumentada. O objetivo é proporcionar uma experiência de compra fluida e consistente, independentemente do canal que o cliente escolher. Empresas que adotam a estratégia omnicanal buscam oferecer um serviço de alta qualidade e personalizado em todos os pontos de contato com o cliente, garantindo a satisfação e a fidelização do cliente a longo prazo. Um exemplo de omnicanalidade é a rede de varejo Apple, na qual os clientes compram produtos online, retiram na loja e obtêm suporte técnico em qualquer canal, o que proporciona uma experiência de compra integrada e conveniente.

Transformação Digital: a transformação digital é o processo pelo qual uma organização adota novas tecnologias, processos e estratégias de negócios para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e atender às crescentes expectativas dos clientes em relação à experiência digital. Pode incluir a implementação de soluções de comércio eletrônico, automação de processos, análise de dados, inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e outras tecnologias emergentes para melhorar

a eficiência operacional, a tomada de decisões e a experiência do cliente. A transformação digital é fundamental para as empresas que desejam se manter competitivas na era digital, pois permite que elas se adaptem rapidamente às mudanças no mercado e atendam às crescentes demandas dos clientes por conveniência, personalização e velocidade.

E-commerce: o e-commerce, ou comércio eletrônico, é a prática de comprar e vender produtos e serviços pela internet. Ele engloba uma ampla gama de atividades de negócios, desde a venda direta de produtos e serviços até a prestação de serviços de suporte, como marketing online, processamento de pagamentos, logística e atendimento ao cliente. O e-commerce pode ser realizado por meio de vários canais, como lojas online, marketplaces, redes sociais e aplicativos móveis. A popularidade do e-commerce tem crescido rapidamente nas últimas décadas, à medida que a internet e a tecnologia móvel se tornaram mais acessíveis e integradas à vida cotidiana das pessoas (Kumar et al., 2017). Algumas das principais empresas de e-commerce incluem Amazon, Alibaba, eBay e Mercado Livre, que juntas movimentam bilhões de dólares em vendas a cada ano e transformam a forma como as pessoas compram e interagem com marcas e produtos.

### P&L da empresa

DRE (em milhões)	TOTAL	
	2021	2022
Gross Merchandise Volume (GMV)	21.443	33.560
Receita Bruta Vendas Produtos e Serviços	17.285	18.891
Receita Líquida de Vendas	13.973	16.079
Lucro Bruto	8.163	10.354
Despesas Variáveis	5.222	5.760
Margem de Contribuição	2.941	4.594
Despesas Fixas	2.004	2.982
Ebitda	937	1.613
Lucro antes do IR (Ebtida)	942	1.599
Lucro Líquido do Exercício	942	1.599
LTV	R\$ 143	R\$ 164
CAC	R\$ 29	R\$ 22
LTV/CAC	4,94	7,59

### Proposta Comercial do Mercado Livre

Envio os principais pontos comerciais que falamos em nossa reunião, os próximos passos e anexa a apresentação. Fico à disposição para avançarmos.

### Premissas operacionais

- Replicar sortimento disponível no site no ML;
- Disponibilidade de estoque;
- Integração em pleno funcionamento;
- Mapeamento correto das categorias;

- Preenchimento de, pelo menos, 80% dos atributos de ficha técnica;
- Sugestão de atendimento pré-venda em até 1 hora (exemplo: GoBots);
- Operação com reputação no verde;
- Participação comercial constante (campanhas, descontos, frete grátis).

### Premissas comerciais

- Assessoria comercial (realizar o treinamento de 4 meses junto à assessoria que oferecemos e subsídios - passando por todos os processos operacionais da loja oficial);
- Investimento em pads a partir do terceiro mês: 2% do GMV (faturamento) reinvestidos em pads (anúncios patrocinados);
- Utilizar a logística Mercado Livre para envio dos pedidos (ME2).

Com isso, temos o novo cenário de desconto na comissão (10% off):

COMISSIONAMENTO - ML		
Anúncio	Padrão	C/ desconto*
Clássico	14%	12,6%
Premium	19%	17,1%
<b>2% do faturamento em Pads</b>		

\*Desconto válido por 12 meses

### Caso calçados Birkenstock vs Amazon

A disputa entre a Birkenstock, fabricante alemã de calçados, e a Amazon começou em 2016. A Birkenstock decidiu parar de fornecer seus produtos diretamente para a Amazon na Europa e nos Estados Unidos, citando preocupações com a venda de produtos falsificados e violações da política de distribuição.

Em resposta à decisão da Birkenstock, a Amazon afirmou que estava comprometida em proteger os direitos de propriedade intelectual dos proprietários de marcas e em combater a venda de produtos falsificados. A empresa também implementou programas, como o "Amazon Brand Registry" e o "Project Zero", que visam a ajudar os proprietários de marcas a proteger seus produtos e combater a venda de itens falsificados em sua plataforma.

No entanto, a Birkenstock continuou com sua decisão de não fornecer seus produtos diretamente à Amazon, o que resultou em uma redução significativa na oferta de produtos autênticos da Birkenstock na plataforma. Apesar disso, os calçados Birkenstock ainda podem ser encontrados na Amazon, vendidos por terceiros, embora a empresa alemã não endosse ou autorize essas vendas. Essa disputa destaca a crescente preocupação das marcas em relação à venda de produtos falsificados em plataformas de comércio eletrônico e a importância de garantir a autenticidade e a qualidade dos produtos vendidos. A disputa entre a Birkenstock e a Amazon se aprofundou devido a várias preocupações e elementos-chave que levaram a empresa alemã a tomar a decisão de parar de fornecer seus produtos diretamente à plataforma de comércio eletrônico.

Resumindo, a decisão de não seguir com a Amazon estava baseada em 5 pontos principais:

1. Venda de produtos falsificados: um dos principais motivos que impulsionaram a decisão da Birkenstock foi a proliferação de produtos falsificados na Amazon. A empresa alemã acreditava que a plataforma não estava fazendo o suficiente para combater a venda de imitações de seus produtos. Esses produtos falsificados prejudicam a reputação da marca e confundiam os consumidores, que acabavam comprando itens de qualidade inferior, acreditando serem autênticos.

2. Violação da política de distribuição: a Birkenstock também alegou que a Amazon estava permitindo que vendedores não autorizados comercializassem seus produtos, violando assim a política de distribuição da empresa, o que significava que a Birkenstock não tinha controle sobre a qualidade dos produtos vendidos, o atendimento ao cliente e os preços praticados.

3. Questões de garantia e atendimento ao cliente: como consequência das vendas não autorizadas e dos produtos falsificados, a Birkenstock enfrentou problemas com garantias e atendimento ao cliente. Os consumidores que compravam produtos falsificados muitas vezes procuravam a Birkenstock para obter garantia e suporte, mesmo que a empresa não tivesse responsabilidade pelos itens adquiridos na Amazon.

4. Tentativas de negociação: antes de tomar a decisão de deixar a Amazon, a Birkenstock tentou trabalhar com a plataforma para resolver essas questões. No entanto, a empresa alemã sentiu que suas preocupações não estavam sendo abordadas de maneira satisfatória, o que a levou a interromper o fornecimento de seus produtos diretamente à Amazon.

5. Impacto na imagem da marca: a disputa entre a Birkenstock e a Amazon chamou a atenção da mídia e do público, aumentando a conscientização sobre os problemas enfrentados por marcas renomadas em plataformas de comércio eletrônico, o que levou outras empresas a repensarem suas estratégias de distribuição e a tomarem medidas para proteger suas marcas e reputações.

Apesar de sair da Amazon, a Birkenstock continuou a ter sucesso no mercado, focando em seus canais de distribuição autorizados e em seu próprio site de comércio eletrônico. Essa disputa ressalta a importância das plataformas de comércio eletrônico, como a Amazon, em abordar as preocupações das marcas em relação à venda de produtos falsificados e às violações das políticas de distribuição.

## **O estudo de caso da HBR intitulado "Vender direto ao consumidor ou pela Amazon?"**

Publicado na HBR março-abril de 2019

Esse caso aborda o dilema enfrentado por um fabricante de bicicletas elétricas, que pondera prós e contras de vender seus produtos diretamente aos consumidores através de seu próprio site de comércio eletrônico ou utilizar a plataforma da Amazon.

A empresa enfrenta um dilema, pois vender diretamente ao consumidor permite maior controle sobre a experiência do cliente, a imagem da marca e os preços praticados. Além disso, a empresa pode coletar dados valiosos sobre os clientes e suas preferências, o que pode ajudar a melhorar produtos e serviços oferecidos.

Por outro lado, utilizar a plataforma da Amazon oferece acesso a um enorme mercado, com alto tráfego e visibilidade. A Amazon também oferece suporte logístico e de atendimento ao cliente por meio de seus programas, como o Fulfillment by Amazon (FBA). No entanto, a empresa pode enfrentar a concorrência de outros vendedores e ter menos controle sobre a apresentação de seus produtos e

preços. Além disso, a possibilidade de produtos falsificados e violações das políticas de distribuição também podem prejudicar a reputação da marca.

O estudo de caso explora os desafios e oportunidades de cada abordagem, levando em consideração fatores como a preservação da imagem da marca, o alcance do mercado, a logística e a experiência do cliente. A decisão do fabricante de bicicletas elétricas dependeu de suas prioridades e objetivos estratégicos a curto e longo prazo. O estudo apresenta também alguns exemplos de outras empresas que enfrentaram desafios semelhantes, como a Nike e a Lego, e como cada uma delas lidou com a questão de vender diretamente ao consumidor ou por meio de plataformas terceirizadas.

A Nike, por exemplo, decidiu em 2017 começar a vender seus produtos diretamente na Amazon, após anos de resistência em relação à plataforma. A decisão foi tomada para combater a venda de produtos falsificados e impulsionar as vendas online, mas a empresa também implementou medidas para preservar a imagem da marca e garantir que seus produtos fossem apresentados de maneira adequada na plataforma. Já a Lego decidiu em 2019 encerrar a venda de seus produtos na plataforma da Amazon na Europa, alegando que queria ter mais controle sobre a forma como seus produtos eram apresentados e vendidos online.

O estudo conclui que não há uma resposta definitiva para a questão de vender diretamente ao consumidor ou por meio de plataformas terceirizadas, e que cada empresa deve avaliar cuidadosamente suas próprias necessidades e objetivos antes de tomar uma decisão. Além disso, elenca algumas considerações importantes que as empresas devem levar em conta ao decidir vender diretamente ao consumidor ou por meio de plataformas terceirizadas. Entre elas estão:

- Experiência do cliente: vender diretamente ao consumidor permite que a empresa tenha mais controle sobre a experiência do cliente, desde a navegação no site até a entrega do produto. Porém, ao utilizar plataformas terceirizadas, a empresa pode se beneficiar do suporte logístico e de atendimento ao cliente oferecido pela plataforma.
- Custos e margens de lucro: vender diretamente ao consumidor pode permitir que a empresa tenha mais controle sobre os preços praticados e as margens de lucro. No entanto, a utilização de plataformas terceirizadas pode permitir que a empresa alcance maior volume de vendas e, conseqüentemente, maior receita.
- Imagem da marca: vender diretamente ao consumidor permite que a empresa tenha mais controle sobre a apresentação de seus produtos e a comunicação da marca. No entanto, ao utilizar plataformas terceirizadas, a empresa pode correr o risco de ter sua imagem associada a outros vendedores ou ter seus produtos apresentados de maneira inadequada.
- Controle de dados: vender diretamente ao consumidor permite que a empresa colete dados valiosos sobre os clientes e suas preferências, o que pode ajudar a melhorar os produtos e serviços oferecidos. Ao utilizar plataformas terceirizadas, a empresa pode ter acesso a dados limitados ou compartilhar informações com a plataforma.
- Concorrência: ao utilizar plataformas terceirizadas, a empresa pode enfrentar a concorrência de outros vendedores que oferecem produtos similares. Vender diretamente ao consumidor permite que a empresa tenha mais controle sobre a concorrência.

Em resumo, o estudo de caso da HBR apresenta um dilema comum enfrentado pelas empresas que desejam expandir suas vendas online. Não há resposta certa ou errada, a decisão deve ser baseada nas necessidades e objetivos estratégicos da empresa em curto e longo prazo. A análise cuidadosa de prós e contras de cada abordagem pode ajudar a empresa a tomar a decisão certa para seu negócio.