



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ELÉTRICA

Felipe Gustavo Pauli

**ESCOLHA DE PLATAFORMA MARKETPLACE PARA UMA LOJA DE  
PRODUTOS DE VAREJO**

Florianópolis

2024

Felipe Gustavo Pauli

**ESCOLHA DE PLATAFORMA MARKETPLACE PARA UMA LOJA DE  
PRODUTOS DE VAREJO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do diploma de graduação do curso de Engenharia de produção elétrica.

Orientador(a): Prof. Mônica Maria Mendes Luna, Dra.

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Pauli, Felipe Gustavo

Escolha de plataforma marketplace para uma loja de produtos de varejo / Felipe Gustavo Pauli ; orientadora, Mônica Maria Mendes Luna, 2024.

87 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Elétrica, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Elétrica. 2. Marketplace. 3. Metodologia Multicritério. 4. Lojas de Varejo. 5. Comércio Eletrônico. I. Luna, Mônica Maria Mendes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Elétrica. III. Título.

Felipe Gustavo Pauli

## **ESCOLHA DE PLATAFORMA MARKETPLACE PARA UMA LOJA DE PRODUTOS DE VAREJO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia de Produção Elétrica.

Florianópolis, 17 de dezembro de 2024.

Coordenação do Curso

### **Banca examinadora**

Profa. Mônica Maria Mendes Luna, Dra.

Orientador(a)

Prof. Mauricio Uriona Maldonado, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Bruna Rigon de Oliveira

Florianópolis, 2024.

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico esse trabalho a toda minha família que sempre manteve a confiança para a minha formação.

A Deus por me ter proporcionado vivenciar estes momentos, e seguir firme no objetivo.

Ao Professor Maurício Uriona Maldonado por iniciar comigo esta Monografia e a Professora Mônica Maria Mendes Luna pela sabedoria e todo conhecimento compartilhado para me guiar até o final dessa trajetória.

Aos meus colegas de universidade, pelo companheirismo em todo período letivo.

A todos que, por algum motivo, contribuíram para a realização deste trabalho.

“A persistência é o caminho do êxito.”

(Charles Chaplin)

## RESUMO

A transformação digital é um fenômeno global que está redefinindo a forma como as empresas operam e interagem com seus clientes. O presente trabalho aborda a transformação digital no varejo, mais especificamente o comércio eletrônico, ou *e-commerce*, destacando sua importância e impacto sobre uma pequena empresa varejista. A facilidade de acesso às informações e a conveniência das compras *on-line* moldam a experiência do cliente e permite às pequenas empresas aumentarem sua participação de mercado. Os *marketplaces*, por sua vez, tem se destacado pelo papel que tem desempenhado junto às pequenas empresas que passaram a oferecer apoio para que essas comercializem produtos por meio de canais digitais. O crescimento do número de *marketplaces* leva a um problema, enfrentado recentemente pelas pequenas empresas: dentre tantos *marketplaces*, qual deve ser escolhido pela empresa para comercializar seus produtos? Para responder a essa questão, o presente trabalho estrutura um modelo de apoio a decisão para uma pequena empresa, identificando seus objetivos, critérios relevantes na escolha de um *marketplace* e alternativas, que são as principais plataformas de *e-commerce* presentes no Brasil. O método multicritério AHP (*Analytic Hierarchy Process*) é usado, tanto para avaliar as alternativas de *marketplaces* considerando as preferências dos decisores, proprietários da empresa, quanto para avaliar os critérios em relação a cada uma das alternativas propostas. O estudo apresenta um modelo de avaliação de plataformas de venda *on-line* que contempla um conjunto de critérios relevantes, embasados em uma revisão da literatura e em sites profissionais, para apoiar a escolha de plataformas de *marketplace* de pequenas empresas que passam a adotar canais de vendas *on-line*.

**Palavras-chave:** Comércio Eletrônico; *Marketplace*; Metodologia multicritério; AHP; lojas de varejo.

## ABSTRACT

Digital transformation is a global phenomenon that is redefining how companies operate and interact with their customers. This paper addresses digital transformation in the retail sector, more specifically e-commerce, highlighting its importance and impact on a small retail business. The ease of access to information and the convenience of online shopping shape the customer experience and allow small businesses to increase their market share. Marketplaces, in turn, have stood out for the role they play in supporting small businesses, offering assistance to help them sell products through digital channels. The growing number of marketplaces has led to a challenge recently faced by small businesses: among so many marketplaces, which one should a company choose to sell its products? To answer this question, this study structures a decision support model for a small business by identifying its objectives, the relevant criteria for choosing a marketplace, and the alternatives, which are the main e-commerce platforms available in Brazil. The AHP (Analytic Hierarchy Process) multicriteria method is applied to evaluate the marketplace alternatives, considering the decision-makers' preferences (company owners), as well as to assess the criteria in relation to each proposed alternative. The study presents an evaluation model for online sales platforms that incorporates a set of relevant criteria, based on a literature review and insights from professional websites, to support small businesses in choosing marketplace platforms as they adopt online sales channels.

**Keywords:** E-commerce; Marketplace; Multi-criteria methodology; Retail stores.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de árvore hierárquica .....	21
Figura 2 - Estrutura hierárquica para a escolha de <i>marketplace</i> na venda de plantas ornamentais .....	25
Figura 3 - Modelo para avaliação dos <i>marketplaces</i> do estudo de caso (azulejos) .....	26
Figura 4 - Curva ABC de faturamento anual.....	30
Figura 5 - Árvore hierárquica referente a escolha do <i>marketplace</i> para a loja física .....	44
Figura 6 - Subcritério número de usuários em escala de 0 a 1 .....	47
Figura 7 - Escala que representa a função de valor do decisor.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala de julgamento de Saaty .....	23
Quadro 2 - Critérios e orientações para escolha de um <i>marketplace</i> segundo a UOL .....	24
Quadro 3 - Critérios e orientações para escolha de um <i>marketplace</i> segundo a Zoop .....	24
Quadro 4 - Critérios e orientações para escolha de um <i>marketplace</i> segundo o SEBRAE.....	25
Quadro 5 - Alternativas de <i>marketplaces</i> para o estudo de caso .....	31
Quadro 6 - Dados referentes à venda de uma mochila escolar usando a plataforma Mercado Livre.....	32
Quadro 7 - Dados referentes à venda de uma mochila escolar usando a plataforma Shopee...35	
Quadro 8 - Dados em relação a venda usando a plataforma da Amazon .....	38
Quadro 9 - Dados referentes a venda de uma mochila escolar usando a plataforma Magazine Luiza .....	40
Quadro 10 - Definição dos critérios e subcritérios .....	43
Quadro 11 - Vetor prioridade dos subcritérios (Mercado potencial).....	45
Quadro 12 - Vetor prioridade dos subcritérios (Praticidade ao vendedor).....	45
Quadro 13 - Vetor prioridade dos subcritérios (Experiência do comprador) .....	45
Quadro 14 - Matriz de julgamento dos critérios .....	45
Quadro 15 - Matriz de julgamento dos critérios com a média dos valores .....	46
Quadro 16 - Comparação das alternativas (número de usuários) .....	47
Quadro 17 - Vetor prioridade do subcritério número de usuários .....	47
Quadro 18 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o critério segmento .....	48
Quadro 19 - Vetor prioridade do subcritério segmento .....	48
Quadro 20 - Comparação das alternativas (custos) .....	48
Quadro 21 - Vetor prioridade do subcritério custos .....	49
Quadro 22 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o critério ferramentas .....	50
Quadro 23 - Vetor prioridade do subcritério ferramentas .....	50
Quadro 24 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o critério incentivos .....	50
Quadro 25 - Vetor prioridade do subcritério incentivos.....	51
Quadro 26 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o subcritério facilidades no uso	51
Quadro 27 - Vetor prioridade do subcritério facilidade no uso.....	51
Quadro 28 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o subcritério campanhas e credibilidade da marca.....	52

Quadro 29 - Vetor prioridade do subcritério facilidade no uso.....	52
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento do número de acessos aos <i>Marketplaces</i> .....	14
Tabela 2 - Matriz de julgamento.....	22
Tabela 3 - Índice de consistência randômico.....	46
Tabela 4 - Avaliação agregada do critério mercado potencial .....	52
Tabela 5 - Avaliação agregada do critério praticidade ao vendedor .....	53
Tabela 6 - Avaliação agregada do critério experiência do comprador .....	53
Tabela 7 - Avaliação agregada das plataformas segundo o método AHP .....	53

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1.	Definição do problema .....	14
1.2.	Objetivos.....	16
<b>1.2.1.</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2.</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
1.3.	Justificativa .....	16
1.4.	Estrutura do Trabalho .....	17
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1.	Canais <i>on-line</i> , o comércio eletrônico e os <i>marketplaces</i> .....	19
2.2.	Decisões multicritério e método AHP .....	20
2.3.	Os critérios adotados na escolha de <i>marketplaces</i> .....	23
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
3.1.	Estudo de caso: comércio varejista.....	28
3.2.	Um novo canal de venda.....	29
3.3.	As alternativas potenciais de <i>marketplaces</i> .....	30
<b>3.3.1.</b>	<b>Mercado Livre.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.2.</b>	<b>Shopee .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.3.</b>	<b>Amazon .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.4.</b>	<b>Magazine Luiza .....</b>	<b>39</b>
3.4.	Os critérios para a escolha de um <i>marketplace</i> .....	41
3.5.	A escolha do <i>marketplace</i> : aplicação do método AHP .....	44
<b>4.</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE A – DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS.....</b>	<b>69</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade varejista vem experimentando significativas transformações, derivadas, sobretudo, do contínuo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. O comércio eletrônico, atividade que se desdobra das novas tecnologias e as utiliza intensivamente (Venceslau, 2019), destaca-se por apresentar grande dinamismo e influenciar o comportamento de empresas e consumidores (Galinari et al., 2015). O comércio eletrônico, ou e-commerce, pode se dar por meio de lojas virtuais, *marketplaces* ou até mesmo por redes sociais. Essas transações não englobam somente a compra e a venda de produtos ou serviços em si, mas todas as etapas de um processo *on-line*, como a gestão de estoque e a logística de despacho de mercadorias (Tomé, 2021).

Com o crescimento da internet e de outras tecnologias, vêm-se alterando não apenas a forma de comercialização, mas também diversas práticas associadas à administração da empresa varejista, à gestão de cadeias de fornecimento, ao marketing, às formas de pagamento e ao relacionamento com clientes (Galinari et al., 2015).

Segundo relatório da 43ª edição do Webshoppers/Ebit (2021), no Brasil, o comércio eletrônico B2C foi responsável por um faturamento de 87 bilhões de reais em 2020, crescimento de 41% em relação ao ano de 2019. Ainda de acordo com este relatório, pode-se observar uma média de crescimento anual no Brasil de 19,4% em relação aos anos de 2011 a 2020 (Webshoppers/Ebit, 2021).

O comércio eletrônico pode ser visto como uma possibilidade de expansão do alcance de uma marca, e a internet atua como um atalho, podendo alcançar clientes do mundo inteiro, a qualquer hora, em contato com um produto, mercadoria e serviço (Da Silva Pereira; Pinto, 2021). Alinhado a essa afirmação, o SEBRAE (2016) destaca que para que a empresa seja realmente competitiva, ela precisa estar em dia com essas inovações tecnológicas básicas de produtos e processos, que permitem, além de reduzir os custos, gerar ganhos em qualidade e produtividade.

Vale ressaltar que as MPEs possuem algumas barreiras para a implantação do e-commerce. Nem sempre conseguem se adaptar as novas tecnologias com a mesma facilidade e rapidez do que empresas de grande porte, pois enfrentam algumas dificuldades, começando pela estrutura organizacional adotada (Marques, 2021).

O *marketplace*, por outro lado, apresenta-se como uma alternativa ao e-commerce convencional, pois não requer que a pequena empresa crie e administre um site de vendas

próprio. O *marketplace* é um espaço de venda na internet onde diferentes empresas vendem produtos dentro de uma plataforma administrada por um terceiro, com maior visibilidade dos produtos para o público que já frequenta esse ambiente (SEBRAE, 2022).

### 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo os dados do estudo conduzido pelo Comitê Gestor de Internet (CGI), em 2019 cerca de 70% da população brasileira era usuária da Internet, sendo 49% na zona rural, e entre 49% e 74% nos centros urbanos (Chapchap, 2020).

O Brasil teve um crescimento gigantesco no comércio eletrônico, acelerado com a pandemia de COVID-19. Em 2020 foi registrado um aumento de 68% do faturamento do comércio eletrônico, em relação ao ano de 2019, atingindo R\$ 126,3 bilhões, segundo dados da ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2021).

Durante a pandemia da COVID-19, os *marketplaces* tiveram destaque como uma alternativa para viabilizar a estratégia de ampliação de canais de venda, tanto para a indústria quanto para o setor de serviços, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2021). Os vendedores (*sellers*), em especial aquelas pequenas empresas que ainda não vendiam pela internet, passaram a contar com a estrutura dos *marketplaces* para oferecer seus produtos por meio dos canais *on-line*.

A Tabela 1 mostra dados do número de acessos aos principais *marketplaces* no mês de março de 2021 e a taxa de crescimento em relação a março de 2020, período da pandemia do COVID-19, que ratificam o crescimento da importância dos *marketplaces*.

Tabela 1 - Crescimento do número de acessos aos *Marketplaces*

Marca	Setor	Acessos Março/21	Comparação Março/21 x Março/20
Mercado Livre	Varejo	279.506.523	23%
Americanas	Varejo	136.867.054	38%
Amazon Brasil	Varejo	93.183.536	52%
Casas Bahia	Varejo	87.986.288	113%
Magazine Luiza	Varejo	84.124.770	62%
AliExpress	Importados	41.344.513	41%
Shopee	Importados	39.051.120	1954%
Samsung	Eleto	29.207.003	80%
Elo7	Varejo	27.677.394	30%
Extra	Varejo	27.471.345	70%

Fonte: Associação Brasileira de Comércio Eletrônico-ABComm (2021).

O comércio eletrônico nas redes sociais também tem crescido no Brasil. Em 2023, as vendas por meio de redes sociais no Brasil cresceram 35% em relação a 2022, atingindo R\$ 100 bilhões e essa tendência deve se manter em 2024, com um crescimento previsto de 20% (Fracari, 2024).

A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2023) realizou um estudo em parceria com a Opinion Box para avaliar o comportamento dos consumidores brasileiros em relação ao comércio eletrônico. O estudo, publicado em novembro de 2023, revelou que: 87% dos consumidores já fazem compras *on-line*; 75% utilizam as redes sociais para busca de produtos e; 74% dos consumidores costumam utilizar o Instagram, o Facebook e outras redes sociais para fazerem suas compras (Fracari, 2024).

Plataformas de e-commerce desempenham um papel crítico na operação de uma loja virtual, servindo como infraestrutura tecnológica que permite o funcionamento do site e a execução bem-sucedida de todas as etapas do processo de compra e navegação do cliente, por meio de integrações e funcionalidades. Para Carlos Alves (2018), mesmo em empresas de menor porte, a presença dessa tecnologia é indispensável (Alves, 2018).

A escolha da ferramenta correta é fundamental para o sucesso da loja *on-line*. Contudo, a decisão é difícil pelo fato de existirem diversas alternativas no mercado, com grande variedade de serviços, preços e possibilidades. O ideal é que a escolha seja feita com base em aspectos práticos e operacionais, como a expectativa de acessos e de crescimento. Preço é um elemento importante no processo decisivo, mas não pode ser o único (SEBRAE, 2022).

A falta de conhecimento e a diversidade de alternativas a serem consideradas, o que gera incerteza e demanda uma análise adequada, constituem alguns dos obstáculos para o empreendedor ingressar nesse mundo digital, principalmente as MPES que contam com um orçamento reduzido. A partir de um estudo de caso, que permite uma análise mais detalhada dessas questões, pode-se avaliar como são feitas as escolhas de uma pequena empresa para realizar essa transformação digital. Identificar plataformas, critérios e métodos para apoiar essa decisão não constitui uma tarefa fácil, o que leva ao problema de pesquisa do presente estudo: Como escolher a plataforma *marketplace* mais adequada para uma pequena empresa?

O trabalho aborda esse tema, e por meio de um estudo de caso de uma pequena loja varejista de artigos de papelaria, cama, mesa e banho, cortinas, semijoias, roupas de bebê e uniforme escolar, apresenta uma estrutura que pode apoiar à tomada de decisão de pequenos varejistas na escolha de uma plataforma de *marketplace*.

## 1.2. OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é apresentar uma estrutura de apoio à tomada de decisão para escolher uma plataforma de *marketplace* para uma pequena empresa varejista.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Como forma de alcançar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar plataformas *marketplaces* que uma pequena empresa possa utilizar para viabilizar a implementação de um canal de venda *on-line*;
- Identificar critérios que permitam avaliar comparativamente as principais plataformas tendo em vista os objetivos da empresa;
- Avaliar as plataformas usando um modelo que considere os múltiplos critérios identificados.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

As empresas precisam se manter competitivas, buscando superar a concorrência e melhorar seus resultados. Torres (2024) destaca que é necessário conhecer os concorrentes observando seus pontos fortes e fracos, entender o perfil do cliente, estudar o mercado e gerar valor agregado ao seu produto.

O comércio digital cresce a cada dia e os *marketplaces* se destacam como uma forma de auxiliar no crescimento da participação de mercado das empresas, principalmente, as micro e pequenas, ao atuarem em uma plataforma colaborativa onde diferentes empresas oferecem produtos e serviços por meio de uma estrutura digital que conta com formas de pagamentos seguras e serviços de fretes integrados. Figueiredo (2019) relata que, na perspectiva dos empresários que desejam aumentar o volume de vendas, os *marketplaces* tornam-se mais uma

alternativa para empresas que não pretendem realizar grandes investimentos financeiros com divulgação, segurança de site e formas de pagamento (Figueiredo, 2019).

Com tantas opções disponíveis, escolher o melhor *marketplace* não é uma das tarefas mais simples, e constitui uma decisão estratégica que pode impactar o sucesso no comércio eletrônico. Cada negócio é único e o *marketplace* ideal pode variar dependendo dos produtos ou serviços a oferecer (UOL, 2023).

Há necessidade de desenvolver uma abordagem sistemática para avaliação e seleção de um *marketplace*, abordagem que deverá reduzir o tempo necessário para o processo de seleção e para a construção de consenso na tomada de decisões (Büyükožkan, 2004). O presente estudo de caso visa analisar as principais plataformas, que possam ser usadas para viabilizar a venda no varejo *on-line* dos produtos comercializados por uma pequena empresa. Para tanto é usado um método multicritério que considera as necessidades da empresa e do segmento em que essa atua, bem como as características das plataformas que são consideradas alternativas potenciais.

A empresa, objeto desse estudo de caso, conta atualmente somente com uma loja física e atua principalmente no segmento de comércio varejista em artigos de papelaria. Com o objetivo de aumentar seu faturamento por meio da abertura de um novo canal de vendas, o comércio eletrônico, a escolha de uma plataforma de *marketplace* precisa ser feita pelos proprietários. A seleção de plataformas, nesse caso, considera critérios identificados por meio de pesquisa na literatura e artigos de especialistas no assunto disponíveis na Internet ou revistas especializadas.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto por 6 capítulos. O primeiro apresenta o problema a ser tratado, seguido dos objetivos do TCC e a justificativa para alcançar os objetivos. O segundo capítulo trata-se do referencial teórico que inclui as principais teorias e conceitos sobre canais *on-line*, método multicritério, método AHP e critérios que podem ser utilizados considerados em *marketplaces*. O terceiro capítulo analisa o estudo de caso e a necessidade de um novo canal de venda, além de apresentar as alternativas de *marketplace*. O quarto capítulo aplica o método AHP baseado nos critérios, alternativas e julgamentos dos proprietários. O quinto capítulo discute os resultados obtidos e o sexto capítulo apresenta a conclusão do trabalho, com uma

reflexão sobre os objetivos alcançados e sugestões para estudos futuros, assim como para a empresa do estudo de caso.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. CANAIS *ON-LINE*, O COMÉRCIO ELETRÔNICO E OS *MARKETPLACES*

Os canais de vendas são os meios que uma empresa utiliza para levar os seus produtos e/ou serviços ao seu público-alvo e são fundamentais para desenvolver oportunidades de negócios, tanto no ponto de venda físico, como no ambiente *on-line*. O SEBRAE (2023) destaca que nos canais *on-line*, as vendas podem ser feitas para qualquer lugar e em qualquer horário, pois é o consumidor que está no comando, sem sofrer a interferência direta de um vendedor (SEBRAE, 2023).

O processo de transformação digital no setor de varejo *on-line* sofreu uma aceleração em decorrência da pandemia de COVID-19, que modificou o perfil de consumo dos clientes e os modelos de negócios, em especial os voltados aos empreendedores de pequeno e médio porte (Ragazzo et. al, 2023). Comercializar produtos pela internet deixou de estar limitado apenas às grandes empresas, pois os pequenos comerciantes passaram a adotar novos modelos de canais de vendas para não perderem participação de mercado (ACIC, 2023).

Embora o comércio digital não seja uma novidade recente, muito menos originado pelos efeitos da pandemia, a consolidação do grande mercado virtual e a migração avassaladora de novos entrantes no segmento de vendas digitais são fenômenos jamais antes vistos na história do e-commerce. Só no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em março de 2020, mês de início da recomendação de isolamento social no país, foram registradas 80 mil novas lojas virtuais, enquanto ao fim de 2020, foram registradas aproximadamente 1,3 milhão de lojas de e-commerce no Brasil, comparadas ao número de 928 mil e-commerce em atividade do ano anterior (Ragazzo et. al, 2023).

No comércio eletrônico ou comércio *on-line*, assim como no comércio tradicional, há um conjunto de atividades que devem ser realizados por uma organização fornecedora que tem o objetivo de vender um produto para clientes interessados por este bem ou por um serviço. A partir desses interesses é dado início a uma negociação comercial utilizando plataformas digitais para que ocorra a transação (Claro, 2013). O comércio eletrônico viabiliza todas essas atividades da cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, para atender aos objetivos de negócio (Albertin, 2002) ou, como detalham Turban, Rainer e Potter (2005), o comércio eletrônico é o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos e serviços via redes de computadores, incluindo a internet.

Algumas atividades tradicionais do varejo são semelhantes àquelas do comércio tradicional, enquanto outras precisam ser adaptadas para o comércio *on-line*, como: a entrada

de pedidos, que passa a ser feita por meio de site, aplicativos e redes sociais; os meios de pagamentos que passam a ser *on-line*, realizados por transferências entre bancos ou pagamentos por Pix; e outras atividades como atualizações de catálogos com novos produtos, faturamento, gerenciamento de estoque, marketing, propaganda e serviços de atendimento ao cliente (SAC), que passam a ser realizadas no ambiente digital (Oliveira, 2022).

Com o advento da internet, deu-se o desenvolvimento do *e-commerce* e o surgimento dos *marketplaces*, nos quais lojistas se reúnem, em uma só plataforma *on-line*, oferecendo inúmeros produtos e/ou serviços, a fim de expandir e solidificar sua marca no mercado de consumo, bem como buscar maior visibilidade (Mascarenhas, 2018).

O *marketplace* é diferente de um e-commerce convencional e a pequena empresa não precisa criar e administrar um site de vendas. Ao aderir a um *marketplace*, o empreendedor não precisa se preocupar com registro, hospedagem e formatação da plataforma. Deve basicamente cadastrar seus produtos, ter boas fotos, responder aos clientes e enviar os produtos para o endereço dos compradores (SEBRAE, 2022).

A decisão de adotar novos canais de venda é comum em empresas cujo desempenho dos canais de distribuição é insatisfatório (Luna, 2024). O *marketplace* oferece às pequenas empresas uma maior visibilidade para seus produtos pois, em geral, muitos consumidores utilizam esse canal de vendas. É como você ter uma loja em um grande shopping, por onde circulam muitos compradores (SEBRAE, 2022). Além de consistir em mais um canal de distribuição e comunicação do varejista com seus clientes e potenciais clientes, a compra pela internet oferece ao consumidor maior facilidade de acesso e busca de produtos, se comparada ao comércio tradicional (Baptista e Botelho, 2020).

## 2.2. DECISÕES MULTICRITÉRIO E MÉTODO AHP

O Apoio Multicritério à Decisão pode ser definido como um conjunto de técnicas de apoio à tomada de decisão que têm a finalidade de investigar um número de alternativas, considerando múltiplos critérios e objetivos conflituosos (Mello; Gomes; Lins, 2001). Gomes; Leta; Pessolani (2003) relatam que, para desenvolver um problema considerando múltiplos critérios, é necessário estabelecer claramente o objetivo da análise, definir as alternativas, os critérios, o método a ser usado, além de definir quem atua como decisor.

O método AHP (Saaty, 1980) é um dos métodos mais amplamente utilizados no apoio à tomada de decisão (Gomes; Leta; Pessolani, 2003). Para aplicar o AHP, o problema, com o objetivo, critérios e alternativas deve ser estruturado de forma hierárquica, sendo o primeiro

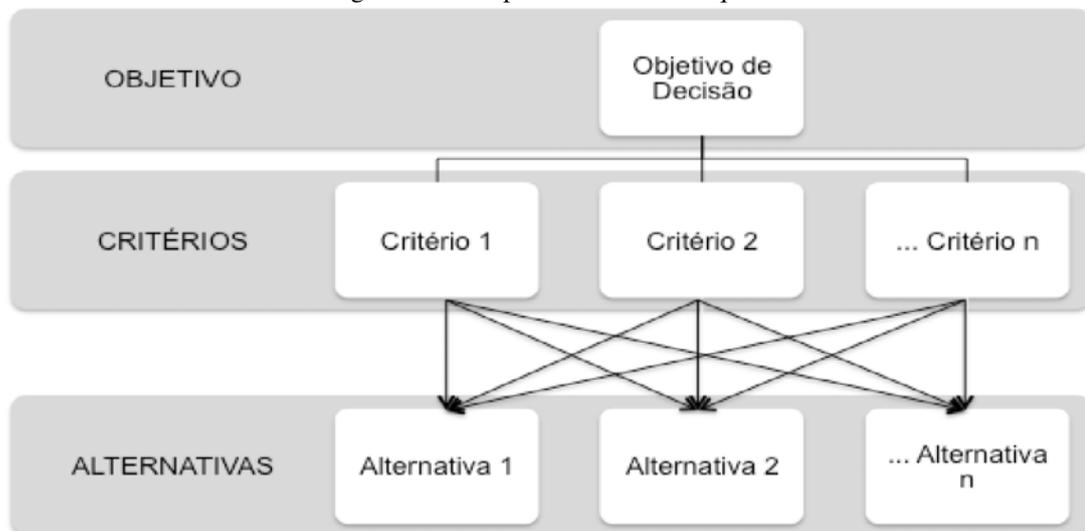
nível correspondente ao objetivo geral. O benefício do método é que, como os julgamentos das comparações são baseados em experiência, intuição e em dados, pode-se considerar aspectos qualitativos e quantitativos no problema de decisão (Gonçalves et al., 2021).

Desenvolvido por Saaty em 1970, a Análise Hierárquica ou *Analytical Hierarchical Process* (AHP) é um método que desenvolve uma escala de preferências de alternativas, no qual se estabelecem comparações e classificações entre requisitos (De Cavalho; Pessôa, 2012).

O AHP transforma as comparações, muitas vezes empíricas, em valores numéricos que são processados e comparados. O peso de cada um dos fatores permite a avaliação de cada um dos elementos dentro da hierarquia definida. Essa capacidade de conversão de dados empíricos em modelos matemáticos é o principal diferencial do AHP, quando comparado a outras técnicas de apoio à decisão (Vargas; IPMA-B, 2010).

Padovani (2007) apresenta as etapas de um modelo AHP, sendo as duas primeiras: a) definição do problema, do objetivo, das alternativas de solução, dos critérios e dos subcritérios através dos quais as alternativas de soluções serão avaliadas; b) organização das informações da etapa anterior em uma estrutura hierárquica na qual o primeiro nível é composto pelo objetivo, o segundo pelos critérios, o terceiro e outros, se necessários, por subcritérios sendo o último nível destinados às alternativas de solução, como indicado na Figura 1.

Figura 1 - Exemplo de árvore hierárquica



Fonte: Viegas; Sellitto (2015).

Após estruturada a árvore, as etapas que seguem para aplicação do modelo AHP são: c) a comparação par a par dos elementos do mesmo nível, tendo em vista o nível superior; d) a

determinação de vetores prioridades de cada nível e e) a obtenção do vetor de priorização das alternativas de solução, o qual indicará a alternativa preferível (Padovani, 2007).

Saaty (1991) descreve que, após a hierarquização dos critérios, é feito o julgamento por meio da comparação par a par dos critérios e alternativas pelos decisores. Os elementos são comparados a partir de uma matriz quadrada, também chamada matriz de julgamento, como exemplificado na Tabela 1 (Ribeiro; Da Silva Alves, 2016).

De acordo com Saaty (1991), a matriz de julgamento gera relações recíprocas, com isso, para cada julgamento na posição de linha  $i$  e coluna  $j$ , representado por  $x_{ij}$ , haverá um valor de  $1/x_{ij}$  que representará um julgamento na posição recíproca, ou seja, linha  $j$  e coluna  $i$ , como exemplifica a Tabela 2 (Ribeiro; Da Silva Alves, 2016).

Tabela 2 - Matriz de julgamento

$C_1$	$a_1$	$a_2$	...	$a_n$
$a_1$	1	$x_{12}$	...	$x_{1n}$
$a_2$	$1/x_{12}$	1	...	$x_{2n}$
...	...	...	1	...
$a_n$	$1/x_{n1}$	...	...	1

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Saaty (1991) apud Ribeiro e da Silva Alves (2016).

O julgamento dos decisores pode ser feito baseando-se na escala de Saaty (1991), mostrada no Quadro 1, onde um julgamento conceitual é, em seguida, convertido para escala numérica a fim de registrá-lo na matriz, juntamente com o julgamento recíproco associado (Ribeiro; Da Silva Alves, 2016).

Para determinar a contribuição de cada critério, é calculado um vetor prioridade que representa os pesos relativos entre os critérios, sendo obtidos de forma aproximada através da média aritmética dos valores dos critérios, tendo por regra a soma dos valores do vetor ser 1 (Vargas; IPMA-B, 2010). Considerando as dificuldades intrínsecas ao ser humano para tomar decisões diante de problemas com muitas informações e com múltiplos critérios, Saaty (1991) propôs um procedimento para avaliar inconsistências nos julgamentos de valor (Vargas; IPMA-B, 2010).

Por fim, ainda em relação aos julgamentos, Ribeiro e da Silva Alves (2016) destacam a importância de considerar um número máximo de critérios, que não deve ultrapassar sete, com uma margem de dois para mais ou para menos, de forma a permitir maior precisão nas

comparações. Um número de critérios fora dessa margem podem comprometer a confiabilidade dos julgamentos.

Quadro 1 - Escala de julgamento de Saaty

<b>Escala numérica</b>	<b>Escala conceitual</b>	<b>Descrição</b>
1	Igual	Os dois elementos comparados igualmente para o objetivo
3	Moderada	O elemento comparado é ligeiramente importante ao outro.
5	Forte	A experiência e o julgamento favorecem fortemente o elemento em relação ao outro.
7	Muito Forte	O elemento comparado é muito mais forte em relação ao outro, e tal importância pode ser observada na prática.
9	Absoluta	O elemento comparado apresenta o mais alto nível de evidência possível a seu favor.
<b>2, 4, 6, 8</b>	Valores intermediários utilizados quando o decisor sentir dificuldade ao escolher entre dois graus de importância adjacentes.	

Fonte: Saaty (1990) apud Ribeiro e da Silva Alves (2016).

### 2.3. OS CRITÉRIOS ADOTADOS NA ESCOLHA DE *MARKETPLACES*

O UOL (2023) destaca o notável crescimento do comércio eletrônico, citando a opção atrativa que são os *marketplaces* para empresas e indivíduos que desejam expandir sua presença *on-line* e alcançar maior público. Contudo, UOL (2023) também destaca que escolher o *marketplace* a ser utilizado é uma tarefa complicada e lista critérios e orientações sobre o que avaliar em um *marketplace*, que devem ser considerados nesse processo de escolha (Quadro 2).

Quadro 2 - Critérios e orientações para escolha de um *marketplace* segundo a UOL

<b>Critério</b>	<b>Orientações</b>
Público-alvo	Analisar hábitos de compra e preferências dos clientes em potencial. Considerar fatores como faixa etária, interesses, localização geográfica e comportamento de compra.
Reputação e alcance	Verificar a popularidade e a visibilidade do <i>marketplace</i> entre os consumidores. Considerar o número de visitantes mensais, a quantidade e a variedade de produtos disponíveis e a qualidade geral da experiência de compra oferecida.
Taxas e políticas	Verificar comissões cobradas sobre as vendas, os custos de envio, as taxas de listagem e as políticas de devolução. Considerar a facilidade de uso da plataforma e as ferramentas disponíveis para auxiliar na gestão das vendas e no atendimento ao cliente.
Concorrência	Analisar a quantidade de outros vendedores que oferecem produtos similares ao que será vendido e como se saem. Alta concorrência pode dificultar a visibilidade dos produtos.
Suporte ao cliente	Verificar se oferece suporte eficiente e responsivo aos vendedores.

Fonte: elaborado pelo autor com base em UOL (2023).

A empresa Zoop (2023), empresa de soluções financeiras, destaca que, para escolher a melhor plataforma de *marketplace*, há cinco importantes critérios, com orientações, como citados na Quadro 3.

Quadro 3 - Critérios e orientações para escolha de um *marketplace* segundo a Zoop

<b>Critérios</b>	<b>Orientações</b>
Funcionalidades integradas à solução	Observar as funcionalidades integradas à plataforma. Quanto mais funcionalidades, mais simples e prática se tornará a gestão, e mais interessante ela se tornará para os vendedores.
Probabilidade de inclusão de novas ferramentas	Verificar a possibilidade de incluir novas ferramentas à plataforma de vendas por meio das APIs, com padrões de informações de programação prontas para serem implementadas, restando apenas parametrizar e personalizar conforme o perfil do negócio.
Meios de pagamento	Analisar os métodos de pagamentos oferecidos. Quanto mais formas de pagar, maior a possibilidade de conquistar mais clientes e por consequência, aumentar o faturamento.
Infraestrutura de gerenciamento	Verificar ferramentas de gestão como: financeira, cadastro controle de sellers, volume de vendas, entre outras.
Custos de usabilidade	Analisar os custos que envolvem a empresa usar o <i>marketplace</i> , como: comissões, taxas e mensalidades.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Zoop (2023).

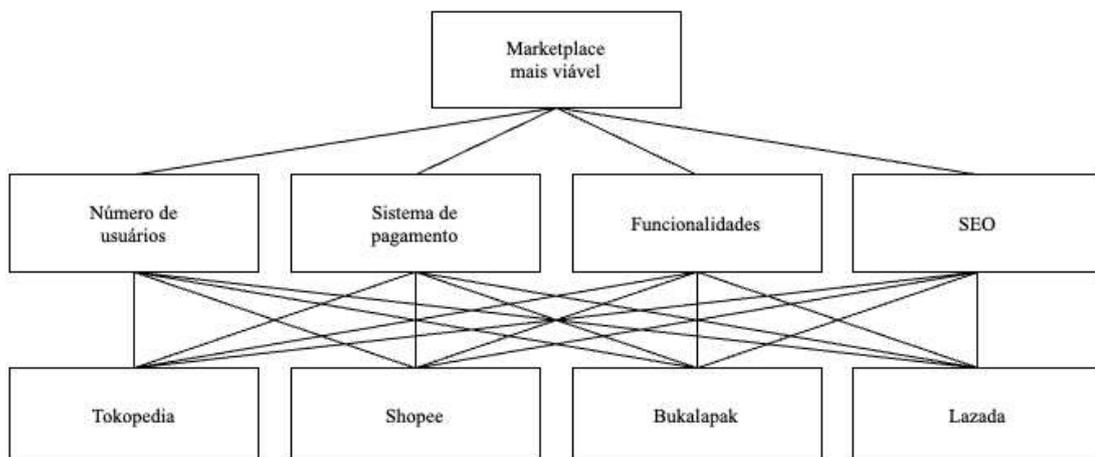
A escolha da plataforma de *marketplace* para iniciar as vendas *on-line* deve ser feita com prudência. O SEBRAE (2022) sugere critérios e orientações que o empreendedor precisa dar atenção ao escolher uma plataforma, os quais estão citados no Quadro 4.

Quadro 4 - Critérios e orientações para escolha de um *marketplace* segundo o SEBRAE

<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>
Suporte	Avaliar o acesso a diversos canais de atendimento para resolver problemas rapidamente.
Meios de pagamento	Identificar se oferece diversos meios de pagamento como subquirente, gateway e antifraude.
Módulos de venda	Verificar se os diversos módulos de vendas possibilitam o aumento da taxa de conversão ou uma recorrência.
Mobile	Verificar se a plataforma é responsiva para viabilizar o acesso pelo computador ou celular sem interferir no layout.
SEO (Search Engine Optimization)	Avaliar se a plataforma oferece meios de otimização dos motores de busca para que o site esteja sempre figurando entre os primeiros nos sites de busca.
Integração ERP (Enterprise Resource Planning)	Verificar se a plataforma oferece um sistema de integração com ERP da empresa
Custo	Avaliar o custo de contratação de plataforma, que não deve ultrapassar 1% do faturamento.
UX (User Experience)	Avaliar se a plataforma possui um painel administrativo amigável ao usuário.
Layout	Identificar se o <i>layout</i> da plataforma é padronizado ou pode ser personalizado.

Fonte: elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2022).

Dentre os estudos identificados na literatura científica, pode-se citar o realizado por (Hr; Susanti; Rahmawati, 2021), na Indonésia, com o objetivo de selecionar um *marketplace* para viabilizar a venda de plantas ornamentais. Os critérios foram definidos por meio de uma pesquisa com 30 vendedores de plantas ornamentais com experiência em vendas *on-line*. Além da aplicação de um questionário a esses vendedores que usavam os *marketplaces*, foi realizada pesquisa bibliográfica para definir os critérios. As alternativas de *marketplaces* e os critérios estão mostrados na estrutura hierárquica da Figura 2.

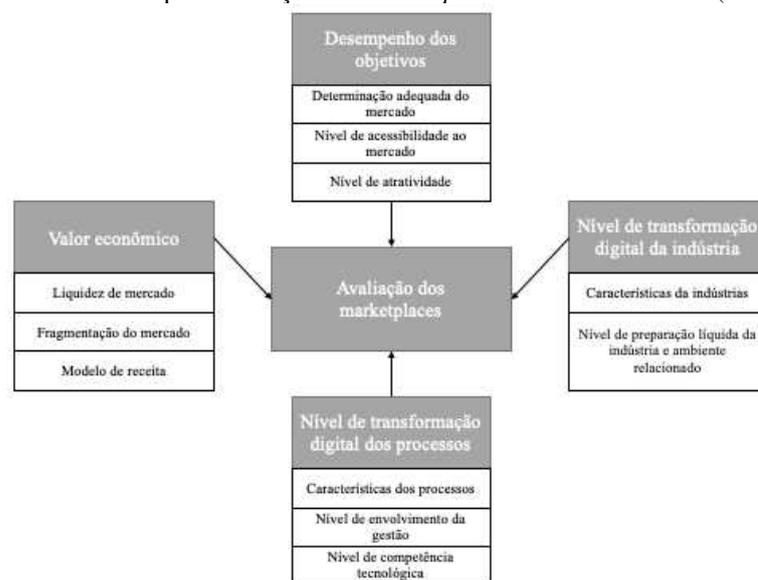
Figura 2 - Estrutura hierárquica para a escolha de *marketplace* na venda de plantas ornamentais

Fonte: Hr; Susanti; Rahmawati (2021).

Hr, Susanti e Rahmawati (2021) consideraram como critérios para escolha do *marketplace*: o número de usuários, que consiste na quantidade de visitas realizadas por consumidores no *marketplace*; o sistema de pagamento, considerando todo o processo de transação comercial; as funcionalidades, que são características do *marketplace* que podem facilitar o uso da plataforma pelos compradores e vendedores; e o SEO (*Search Engine Optimization*), conjunto de estratégias que potencializam e melhoram o posicionamento do *marketplace* em páginas e pesquisas na internet. O estudo destaca que a ordem de importância dos critérios, com base na resposta dos vendedores foi: sistema de pagamento, seguido do número de usuários, SEO e funcionalidades da plataforma.

Büyükoçkan (2004), em estudo realizado na Turquia, sugere o uso de Lógica Fuzzy baseada na avaliação multicritério para apoiar a tomada de decisão utilizando a integração do AHP com o método Delphi para escolher o *marketplace* para uma fabricante de azulejos do país. O referido autor utilizou um procedimento de avaliação em quatro etapas: a) definição e desenvolvimento dos critérios; b) avaliação dos pesos dos critérios; c) avaliação das alternativas de *marketplace* e d) identificação da melhor alternativa. A identificação dos critérios foi realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica e entrevistas a especialistas da indústria. O conjunto de critérios e subcritérios são mostrados na Figura 3. Dos critérios considerados, foram julgados mais importantes: o desempenho dos objetivos e o valor econômico, seguido do nível de transformação do processo.

Figura 3 - Modelo para avaliação dos *marketplaces* do estudo de caso (azulejos)



Fonte: Büyükoçkan (2004).

O critério desempenho de objetivos envolve uma relação do *marketplace* com o segmento no qual o produto é comercializado, representada pelos subcritérios: determinação adequada do mercado, que identifica se o *marketplace* está associado com segmentos em que a empresa atua; a acessibilidade ao mercado, que envolve a experiência desse *marketplace* com o mercado que precisa ser atingido; e o nível de atratividade, razões que levam o potencial comprador a escolher determinado *marketplace* e se tornar cliente.

O segundo critério, valor econômico, avalia a criação de valores para os envolvidos, e seus subcritérios são: a liquidez de mercado, com uma maior liquidez representando um maior domínio do mercado; a fragmentação do mercado, que avalia se há muitos compradores e vendedores de diversas áreas; e modelo de receita, que constitui a forma adequada de cobrança de taxas dos vendedores e compradores, que deve ser atrativo sem prejudicar as receitas do *marketplace*.

O terceiro critério, nível de transformação digital dos processos envolve três subcritérios: características dos processos, que avalia como devem funcionar os processos do *marketplace* de forma digital; o nível de envolvimento da gestão, que é como os processos são gerenciados para minimizar conflitos; e o nível de competência tecnológica, avaliado a partir da disponibilidade de ferramentas do *marketplace* que trazem confiança e facilidade para quem usa.

O quarto critério consiste no nível de transformação digital da indústria, e está relacionado com fatores políticos, culturais e econômicos que afetam o *marketplace*. Para diferentes países, esse critério deve ser considerado, mas, no referido estudo, como todos os *marketplaces* avaliados eram do mesmo país, o critério foi desconsiderado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, descritiva, quando a seus objetivos e de natureza qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos adotados, destacam-se a revisão da literatura e a pesquisa na internet, para caracterizar os *marketplaces* que constituem as alternativas a serem analisadas por meio do modelo multicritério AHP e identificar os critérios que apoiam a análise pelos decisores. Além disso, foi realizada pesquisa documental, para coletar dados da empresa relacionados ao faturamento e entrevistas com os proprietários para definir os objetivos da empresa para o estudo de caso e levantar dados sobre as preferências em relação aos critérios e às alternativas propostas.

#### 3.1. ESTUDO DE CASO: COMÉRCIO VAREJISTA

A empresa, objeto do presente estudo de caso, é uma pequena empresa de comércio varejista optante pelo Simples Nacional, cuja principal atividade econômica é o comércio varejista de artigos de papelaria, embora também comercialize artigos de cama, mesa e banho, cortinas, semijoias, roupas de bebê e uniforme escolar.

A empresa conta em seu quadro de pessoal com quatro funcionários, sendo um gerente e três balconistas, que atuam auxiliando no autosserviço e realizando vendas de balcão. Seu estabelecimento físico possui 204,28m<sup>2</sup>, sendo dividido por setores, visando a facilitando tanto a localização dos produtos tanto por parte do cliente quanto pelas vendedoras. Localizada em Antônio Carlos, um município na Grande Florianópolis com cerca de 10 mil habitantes, no estado de Santa Catarina, a referida empresa é familiar e tradicional na cidade, tendo mais de 30 anos de existência.

Como a venda de artigos de papelaria é sua principal atividade, a empresa tem seu maior volume de vendas no início do ano com a volta às aulas, o que gera aproximadamente 1/3 da receita de todo o ano. Outro período com vendas mais elevadas é o período que antecede o inverno, mas nesse caso, o aumento das vendas se deve aos produtos da linha de cobertores e edredons.

A loja física está localizada no centro da cidade e a empresa conta com um imóvel e estacionamento próprio. Embora não sejam realizadas vendas *on-line*, a equipe de vendas faz atendimento por meio das redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas (WhatsApp), com o objetivo de divulgar os produtos, dirimir dúvidas de clientes e, em alguns casos, reservar

alguns itens de interesse dos clientes antes que esse venha a loja efetuar a compra. Apesar de disponibilizar canais *on-line*, não há a opção de compra pela internet, o que limita a área de atuação da empresa, principalmente, ao município de Antônio Carlos.

### 3.2. UM NOVO CANAL DE VENDA

Uma análise dos formatos de venda da empresa permitiu identificar razões que justificam o interesse dos proprietários pela adoção de um formato de venda *on-line*. Dentre essas razões, pode-se citar: a estagnação das vendas, dado que não se observa um crescimento na empresa nos últimos anos, conforme dados da empresa, inclusive com uma queda de 5% nas vendas de 2023 em relação ao ano de 2022; a maior concorrência com a oferta dos produtos comercializados pela empresa em plataformas na internet e a oportunidade de atingir novos segmentos de clientes por meio da venda *on-line*.

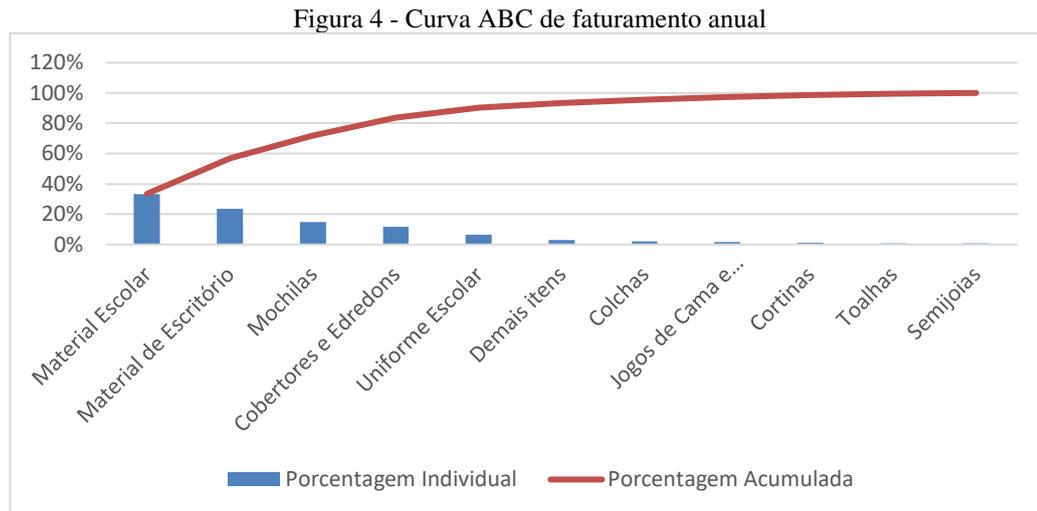
Além desses motivos que justificam a decisão da empresa de realizar esse processo de transformação digital, observa-se que tanto os clientes buscam na loja produtos que encontraram à venda em canais da internet, quanto os representantes das marcas dos produtos comercializados na loja informam que certos produtos estão vendendo muito bem em outras lojas da região, o que não ocorre na referida empresa.

Apesar da necessidade de reestruturação dos processos da empresa para vender por meio de canais digitais, os decisores veem que essa mudança se faz necessária, mas precisam escolher entre diversas opções de *marketplaces* que se apresentam no mercado.

A mudança e a importância das vendas *on-line* são observadas desde o período da pandemia da COVID-19, quando as redes sociais passaram a ser mais utilizadas pela loja para divulgação dos produtos, dadas as restrições impostas pelos *lockdowns*. A empresa observou que essa divulgação trouxe bons resultados, e os clientes passaram a escolher os produtos e colocar os pedidos usando a internet. Essa tendência é, de fato, mostrada nas pesquisas, como a publicada pela ABRASCE (2023) (EXAME, 2023), segundo a qual 75% dos consumidores pesquisam o preço *on-line* antes de ir a uma loja física. Um estudo global realizado pela PWC (EXAME, 2023) acompanha há alguns anos o comportamento do consumidor e as tendências do consumo e mostra que: entre 2016 e 2023, as compras pelo celular passaram de 12% para 40%, enquanto as lojas físicas de 40% para 43%. A mesma pesquisa indica que no Brasil, 70% dos entrevistados afirmam ter comprado mais pelos canais *on-line* durante a pandemia. Os atributos elencados como mais importantes para as compras *on-line* são a velocidade e

confiança da compra, conveniência e praticidade de navegar pelos sites de compras e a disponibilidade de produtos nos pontos físicos (EXAME, 2023).

Com dados do ano de 2023, coletados na empresa do estudo de caso, foi elaborada uma curva ABC que classifica os segmentos de venda conforme seu faturamento anual (Figura 4).



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A partir dessa análise, a empresa decidiu iniciar as operações em uma plataforma digital de venda (*marketplace*) com os produtos dos segmentos que mais vendem na loja, que inclui itens de papelaria, material escolar e de escritório, e mochilas. Embora cobertores e edredons representem cerca de 12% da receita, as dimensões desses produtos dificultam tanto o envio como a armazenagem dos itens, tendo sido descartado em um primeiro momento pelos proprietários.

### 3.3. AS ALTERNATIVAS POTENCIAIS DE *MARKETPLACES*

Há inúmeros *marketplaces* que podem ser considerados como alternativas para que a empresa adote o formato de venda *on-line* sem a necessidade de muito investimento. Assim, com o objetivo de escolher um *marketplace* mais adequado às necessidades da empresa, foram identificadas quatro plataformas, as quais estão listadas no Quadro 5. Essa lista de alternativas foi identificada por meio de pesquisa *on-line* (em sites que apresentam listas dos principais

*marketplaces*) e conhecimento prévio de plataformas, como aquelas usadas pelos consumidores em geral e pelos decisores, como é o caso do Mercado Livre ou Amazon.

Quadro 5 - Alternativas de *marketplaces* para o estudo de caso

<b>Marketplace</b>	<b>Página Web da empresa</b>
Mercado Livre	mercadolivre.com.br
Shopee	shopee.com.br
Amazon	amazon.com.br
Magazine Luiza	magazineluiza.com.br

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Em visita à página de cada um dos *marketplaces* e informações obtidas em publicações profissionais, buscou-se dados para caracterizar cada alternativa e identificar critérios que possam auxiliar na análise e comparação dessas, com o objetivo de selecionar a alternativa mais adequada para a empresa do estudo de caso.

### 3.3.1. Mercado Livre

O Mercado Livre é o maior *marketplace* da América Latina (TERRA, 2022). Apesar de fundado em 1999 na Argentina, possui sua sede oficial em Montevideú, no Uruguai, e uma sede no Brasil, que fica no estado de São Paulo (Mercado Livre, 2023). O Mercado Livre comercializa produtos de diversos segmentos do mercado, e dentre os mais procurados estão itens eletrônicos, eletrodomésticos, itens de beleza e cuidado pessoal, comunicação, itens de informática, entre outros (Nuvemshop, 2024). Os segmentos de artigos de papelaria e de acessórios pessoais, como as mochilas, também aparecem no mercado atingido pelo Mercado Livre.

O ritmo de crescimento do Mercado Livre vem se repetindo nos últimos anos, especialmente no período pós-pandemia da COVID-19. Em 2023, o lucro líquido saltou 156% em relação a 2022 e chegou a US\$ 1,2 bilhão, um recorde para a empresa (EXAME, 2024). Juntando as operações de varejo e de sua fintech, a Mercado Pago, a receita do Mercado Livre cresceu 37% em 2023, em relação ao ano anterior (EXAME, 2024).

O Mercado Livre terminou o ano de 2023 com: 218 milhões de usuários ativos e 54 milhões de compradores (Mobile Time, 2024). Entre setembro de 2022 e setembro de 2023, o Mercado Livre obteve um crescimento de 3,5% em acessos ao seu site com uma média de visitas mensais na faixa de 286,4 milhões, ocupando o posto do primeiro lugar em E-commerces mais acessados no Brasil nesse período (PEGN, 2023).

Para começar a utilizar a plataforma de comércio eletrônico do Mercado Livre, não é necessário investimento inicial, pois a empresa cobra uma comissão pela venda dos produtos. Assim, a cada venda efetuada, há cobrança da taxa de comissão, a qual depende do tipo de anúncio ao qual o produto está vinculado e mais uma taxa de custo fixo no caso de vendas abaixo de um valor especificado (Mercado Livre, 2023).

Há dois tipos de anúncios que merecem destaque, pois se enquadram na situação da empresa: Premium e o Clássico, que se diferenciam em função da taxa sobre cada produto vendido, o tipo de exposição, ou anúncio, e a oferta de facilidades de parcelamento para o cliente (Hubcontrol, 2022). No anúncio Premium, o produto será encontrado com mais facilidade por potenciais compradores e o valor da compra poderá ser parcelado sem juros. No anúncio Clássico, a exposição é menor, mas o produto pode ser oferecido por um preço mais baixo, dadas as menores taxas cobradas (Hubcontrol, 2022).

Considerando um produto específico que a empresa conta com grande variedade e busca comercializar de forma *on-line*, as mochilas escolares, foram estimadas as taxas e comissões para esse tipo de produto usando simulador de custo do próprio site do Mercado Livre. Os valores obtidos nessa simulação são mostrados no Quadro 6.

Quadro 6 - Dados referentes à venda de uma mochila escolar usando a plataforma Mercado Livre

<b>Produto</b>	<b>Custo do produto</b>	<b>Tipo de anúncio</b>	<b>Comissão do ML</b>	<b>Custo por item vendido</b>	<b>Condição de pagamento</b>	<b>Custo do envio</b>	<b>Total a receber</b>
Mochila Escolar	R\$149,90	Clássico	14%	-	À vista	Por conta do comprador	R\$128,91
Mochila Escolar	R\$149,90	Premium	19%	-	Em até 4x sem Juros	R\$20,45	R\$100,97

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados obtidos no Mercado Livre (2024).

O custo do frete na simulação fica por conta do comprador, no caso do anúncio Clássico, enquanto na categoria Premium, usando o CEP 80060-010 como base para esse estudo de caso, o custo de envio é de R\$20,45 para o vendedor, dado que o frete é grátis para o comprador (Mercado Livre, 2024). E para o caso de o vendedor possuir o tipo de anúncio Clássico, o comprador iria pagar um frete de R\$26,00 conforme CEP utilizado como base neste estudo de caso.

O Mercado Livre oferece duas formas de envio dos produtos. A primeira delas, o vendedor deve fazer por conta própria, contratando um serviço de entrega ou levando os produtos pessoalmente até o consumidor e, a segunda forma é utilizar a ferramenta oficial do site, o Mercado Envios (Hostgator, 2024). Dentro do Mercado Envios existem três modalidades de envios: i) a Flex, na qual os vendedores entregam os produtos a serem encaminhados ao clientes nas agências dos Correios no mesmo dia ou, no máximo, no dia seguinte, por meio de veículos próprios do vendedores ou de entregadores contratados pelos vendedores; ii) coleta, que se trata de um serviço de recolhimento gratuito, no qual os produtos são coletados no estoque da empresa do vendedor, porém até o ano de 2024 o serviço é oferecido apenas no estado de São Paulo; e iii) Full, em que o Mercado Livre se torna responsável pelo armazenamento dos produtos e pelo processo de envio, cobrando uma taxa extra de R\$0,0123 (para o caso da mochila) por dia para armazenagem do produto em seu centro de distribuição (Nuvemshop, 2024).

O ML possui plataforma própria de pagamento, o Mercado Pago, o qual oferece facilidade e segurança para os compradores, por disponibilizar diversas opções de pagamento e a possibilidade de devolver ou trocar um produto, pois o crédito fica na plataforma durante o período de 7 dias em que o comprador pode contestar ou devolver o produto. Oferecer diferentes opções de pagamento aos seus clientes, até mesmo facilidades como financiamento, é fundamental para atrair muitos compradores. Os vendedores tem a obrigação de possuir uma conta no Mercado Pago, pois é lá que o Mercado Livre credita o valor das vendas (Mercado Livre, 2023).

Para auxiliar os vendedores, o Mercado Livre oferece, em sua plataforma, uma série de ferramentas de apoio à gestão dos negócios, como as voltadas à criação própria de anúncios, ao monitoramento de estoque ou gerenciamento de pedidos (Mercado Livre, 2023), facilitando as atividades de venda desde o cadastro dos produtos até a pós-venda.

No ponto de vista do comprador, o Mercado Livre oferece o benefício de compra garantida – que lhe dá opção de devolução grátis e o dinheiro de volta. A entrega rápida, com prazo de até 24h pode ser oferecida pelo ML, se prevista no contrato entre o vendedor e o Mercado Livre. A variedade de 60 milhões de produtos e mais de 1.000 lojas oficiais dentro da plataforma (Mercado Livre, 2024), além da transparência quanto às avaliações de outros compradores em relação à reputação dos vendedores também são algumas das vantagens que podem ser citadas.

### 3.3.2. Shopee

Shopee é uma plataforma de comércio eletrônico de origem asiática (Nuvemshop, 2024) com sede em Singapura (Shopee, 2023). A empresa, fundada em 2015, chegou ao Brasil em 2019 (Nuvemshop, 2024) e atualmente possui sua sede no estado de São Paulo (Shopee, 2022). Plataforma líder no Sudeste Asiático e Taiwan, a Shopee já tem mais de 200 milhões de downloads do app ao redor do mundo, além de sete sedes da empresa na Ásia. O Brasil, a oitava filial, foi a primeira aposta internacional da marca (Nuvemshop, 2024). A plataforma conta com mais de 3 milhões de vendedores brasileiros registrados (Estadão, 2024) e apesar de ter uma queda de acesso de 13,7% entre setembro de 2022 e setembro de 2023, a Shopee conta com uma média mensal de acessos de 85,1 milhões, ocupando o sexto lugar em E-commerces mais acessados no Brasil (PEGN, 2023).

A Shopee funciona como um *marketplace*, onde é possível navegar por diferentes categorias de produtos: de eletrônicos a artigos de decoração, passando por brinquedos e roupas (Nuvemshop, 2024), além de mochilas e itens de papelaria que envolvem o estudo de caso.

Desde sua chegada ao Brasil em 2019, a Shopee apresenta crescimento notável. São dois escritórios na cidade de São Paulo e um time de mais de 10 mil funcionários, 10 centros de distribuição, mais de 100 hubs logísticos e outros 2 mil pontos de coleta por todo o país focados em produtos de lojistas locais (Estadão, 2024). As vendas registradas no e-commerce no Brasil chegaram à marca de R\$ 169,6 bilhões em 2022, de acordo com dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), representando um crescimento de 5% em relação a 2021. No acumulado, foram cerca de 368,7 milhões de pedidos *on-line* e um ticket médio de R\$ 460 por cliente (Valor, 2023).

Para você começar a vender na Shopee também não necessita de investimento inicial, apenas realizar o seu cadastro na plataforma, como forma de cobrança eles trabalham através de comissão na hora da venda dos produtos. A comissão é cobrada apenas sobre o valor do produto vendido, sem considerar o valor do frete, pois o frete é pago pelo comprador ou pela Shopee (Shopee, 2023).

Há duas formas de cobrança de vendas na Shopee: Para vendedores que não fazem parte do Programa Frete Grátis e para os vendedores que fazem parte do Programa Frete Grátis.

O Programa de Frete Grátis da Shopee é uma iniciativa que oferece cupons de frete grátis para pedidos realizados com vendedores participantes do programa. Ao fazer um pedido com vendedores no Programa de Frete Grátis, o comprador pode utilizar cupons e obter frete

gratuito ou um desconto vantajoso. Os produtos elegíveis para frete grátis ganham destaques com banners de Frete Grátis nos anúncios (Shopee, 2022).

Para demonstração, é utilizado o produto em que a empresa busca comercializar de forma *on-line*, que é a mochila, no qual a empresa possui grande diversidade e vê que sua venda poderia ser bem explorada através de uma plataforma *marketplace*. O Quadro 7 exibe as taxas e comissões desse tipo de produto, conforme dados obtidos no site da Shopee.

Quadro 7 - Dados referentes à venda de uma mochila escolar usando a plataforma Shopee

<b>Produto</b>	<b>Custo do Produto</b>	<b>Possui Programa Frete Grátis</b>	<b>Comissão da Shopee</b>	<b>Taxa por Item Vendido</b>	<b>Condição de Pagamento</b>	<b>Custo do Envio</b>	<b>Total a Receber</b>
Mochila Escolar	R\$149,90	Não	14%	R\$3,00	Até 3x sem Juros	Por Conta do Comprador	R\$125,91
Mochila Escolar	R\$149,90	Sim	20%	R\$3,00	Até 3x sem Juros	Por conta da Shopee	R\$116,92

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados obtidos na Shopee (2024).

A Shopee possui modelos logísticos que são disponibilizados na Cental do Vendedor no site, conforme a região de abrangência onde a empresa está localizada, com os produtos podendo ser retirados na própria empresa (Shopee, 2022), por não estar claro o método de envio conforme a localização da empresa, foi determinado como método de envio, os Correios, parceiro logístico da Shopee. E para o caso de não possuir o Programa de Frete Grátis, o comprador iria para um frete de R\$26,00 conforme CEP 80060-010 utilizado como base neste estudo de caso.

A Shopee possui uma série de atributos que visam gerar mais vendas para a empresa cadastrada e gerar menos burocracia e transtornos durante as operações de venda, desde o pré ao pós-venda. Entre elas estão: a antecipação em venda parcelada, onde a Shopee paga o valor integral ao vendedor arcando com os custos de antecipação; pedidos cancelados não são cobrados comissão; o Programa de Frete Grátis que atrai mais visibilidade aos anúncios por seu selo exclusivo; a Shopee arca com a taxa administrativa da operação financeira do Gateway de pagamento; possui sistema antifraude que protege os compradores de ataques cibernéticos e fraudes; investimento em diversas mídias, como TV e redes sociais através de influenciadores, no Google através de tráfego e campanhas promocionais de alto impacto visando impulsionar ainda mais as vendas; ferramentas de marketing gratuitas para impulsionar as vendas com mais

descontos, ofertas relâmpagos e promoções de “leve mais por menos”; além de acesso a cursos, webinars, dicas e atualizações de campanhas (Shopee, 2023).

Em relação a trazer facilidade ao comprador e atraí-lo para comprar na plataforma, a Shopee também possui suas ferramentas como: liberação regularmente de cupons com desconto nos produtos e no frete (Shopee, 2023); possui seu próprio Programa de Fidelidade com iniciativa que visa recompensar os usuários da plataforma com benefícios exclusivos de acordo com o seu nível de participação (Shopee, 2022); além de sempre buscar que os clientes avaliem as compras para que os próximos compradores consigam observar na página de venda as avaliações através de fotos e comentários, conforme verificado pelo autor em páginas de venda de produtos.

### **3.3.3. Amazon**

Amazon é uma empresa estadunidense líder de mercado no ramo de *marketplaces* e tecnologia, tendo sua sede em Washigton, EUA. Popular pelo comércio de eletrônicos, a marca iniciou suas atividades como canal de venda em 2000 e, no decorrer dos anos, tornou-se a maior varejista *on-line* do mundo (Nuvemshop, 2023). O Brasil foi o primeiro país do mundo onde a Amazon expandiu categorias primeiro no *marketplace*. Além de livros, que já eram vendidos desde 2014, em 2017 a empresa começou a operação do *marketplace* (Amazon, 2024). Com sua sede brasileira localizada no estado de São Paulo, o Amazon *Marketplace* possui 11 centros de distribuição no país. (Ideris, 2023).

Em 2019, onde ocorreu o início da expansão da Amazon.com.br, mais de 120 mil produtos em várias categorias estavam à disposição dos clientes. Já em 2024, disponibiliza mais de 100 milhões de produtos em mais de 50 categorias, sendo algumas das mais vendidas: dispositivos Amazon, eletrônicos, itens de esporte, itens para a casa, livros e eletrodomésticos (Amazon, 2024). No Brasil, são mais de 50 mil lojistas parceiros, com 9,6 milhões de produtos listados (EXAME, 2023). A Amazon, em 2022, fez diversos investimentos no país, e no de 2023 colheu frutos, segundo pesquisa realizada pela Semrush, plataforma especializada em visibilidade *on-line*, e divulgada pelo site Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2023), entre setembro de 2022 e setembro de 2023, a Amazon obteve um crescimento de 30,7% no número de acessos ao seu *marketplace*, com uma média mensal de 260,4 milhões de visitantes, ocupando o segundo lugar nos E-commerces mais acessados no Brasil neste respectivo período. Dentre esses investimentos estão o lançamento do Indique e Ganhe, um programa que paga

vendedores que indicam novos vendedores para venderem na plataforma de *marketplace* da Amazon, Expansão do FBA (Fullfilment by Amazon) para o Paraná e Rio de Janeiro, Ampliação do DBA (Delivery by Amazon) para mais de mil cidades e 10 estados e Ampliação do programa de Vendas Internacionais (Expert XP, 2022).

Para começar a vender na Amazon, deve ser selecionado um dos dois planos disponíveis: individual ou profissional. O primeiro, é para quem faz o cadastro como pessoa física usando um CPF. Essa é uma opção que atende quem deseja usar a plataforma para vender de forma pontual, realizando no máximo 10 vendas no mês (Nuvemshop P, 2024), enquanto o segundo para vendedores experientes, que já tem volume em vendas *on-line*, pois possui sistema de gestão e alta previsibilidade de vendas. (Tray, 2024), neste plano podemos incluir pequenas, médias e grandes empresas, além de microempreendedores individuais que tem a intenção de ter sua renda através da venda *on-line* (Nuvemshop, 2024). O plano de vendas Profissional tem uma mensalidade de R\$19,00 e possui mais ferramentas para aumentar a visibilidade e as vendas na plataforma, já o plano Individual não há mensalidade, porém existe uma taxa de R\$2,00 por item vendido e conta com recursos básicos para auxílio nas vendas. Em ambos os planos os vendedores pagam uma comissão conforme a categoria à qual o produto pertence (Nuvemshop, 2024). Para o estudo de caso em que a empresa pretende vender produtos do segmento de papelaria e de mochila, as comissões ficam em 14% e 15%, respectivamente (Amazon, 2023).

Os custos dos programas logísticos variam de acordo com o método de envio que o vendedor escolhe para trabalhar com seus pedidos. Podendo enviar os produtos por conta própria ou poderá usar o FBA - Logística da Amazon, FBA Onsite - Logística da Amazon ou o DBA - Delivery by Amazon (Amazon, 2023). Os serviços FBA não estão disponíveis para o estado de Santa Catarina até a data deste estudo de caso, portanto é necessário que o envio seja pelo DBA, no qual a Amazon é responsável pela logística, ou por conta própria, através dos Correios ou transportadora.

Assim como nos outros *marketplaces* explorados, é utilizado o produto “mochila” para exemplificar as informações de uma venda conforme o Quadro 8:

Quadro 8 - Dados em relação a venda usando a plataforma da Amazon

<b>Produto</b>	<b>Custo do Produto</b>	<b>Plano</b>	<b>Comissão Amazon</b>	<b>Taxa por Item Vendido</b>	<b>Condição de Pagamento</b>	<b>Custo do Envio</b>	<b>Total a Receber</b>
Mochila Escolar	R\$149,90	Individual	15%	R\$2,00	Até 2x sem Juros	Por Conta do Comprador	R\$125,42
Mochila Escolar	R\$149,90	Profissional	15%	-	Até 2x sem Juros	R\$18,95	R\$108,47

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados obtidos na Amazon (2023).

O frete utilizado no quadro 4, foi obtido do menor valor no comparativo entre o envio pelo através do Correios, por meio do site de simulação e através do serviço DBA oferecido pela Amazon, para o CEP 80060-010, por meio de uma tabela para cálculo do valor do frete que a mesma disponibiliza. Feitas as simulações com as mesmas dimensões, peso e local para envio, o Correios obteve o valor de R\$26,00 e o DBA o valor de R\$18,95.

Apesar do plano Profissional custar mais ao vendedor, ele disponibiliza mais ferramentas e visibilidade nos produtos para que possa ter mais vendas e mais facilidade de gerenciar sua loja.

A Amazon busca trazer uma série de ferramentas para trazer facilidade ao vendedor, tanto no lado burocrático como no lado das vendas, para que possa estar sempre tendo a oportunidade de vender mais. Entre essas ferramentas estão: Dicas para publicar uma oferta bem sucedida, que são práticas que a Amazon recomenda na hora de lançar um novo produto; Serviço de suporte à listagem, que oferece suporte gratuito para cadastro de produtos; Seller Central, um portal único onde o vendedor acompanha tudo sobre seus anúncios e vendas (Amazon, 2023); Repasse gratuito de valor, onde não há taxa extra para receber o seu dinheiro, mesmo que o comprador faça uma venda parcelada; Possibilidade de vender em outros países, a Amazon permite que você venda seus produtos no Canadá, Estados Unidos e México; Frete personalizável, onde a plataforma permite que seus vendedores personalizem as condições de frete (Nuvemshop, 2024).

No quesito da experiência do usuário, a Amazon também possui uma série de características que influenciam o comportamento dos compradores, como: produtos classificados em categorias e subcategorias onde o usuário pode conferir o ranking dos produtos em cada categoria e ter acesso às avaliações deixadas por outros consumidores; sugestão de produtos com base no histórico de busca do usuário; informações sobre venda como “clientes

que compraram este produto também compraram”; a lista dos mais vendidos para auxiliar e guiar o consumidor pela plataforma; e a compra com “um clique” que torna o processo de compra mais rápido (Amazon, 2021).

### 3.3.4. Magazine Luiza

O Magazine Luiza foi fundado em 1957, em Franca no estado de São Paulo – onde possui sua sede, pelo casal Luiza Trajano Donato e Pelegrino José Donato (Olist, 2023). Na época, o empreendimento era apenas uma pequena loja de presentes que foi remodelada para uma loja de departamentos (Ideia no ar, 2021).

A Magazine Luiza, diferentemente dos outros *marketplaces* abordados, não nasceu digital. Foram necessários cerca de 40 anos de operação para que a empresa começasse a se transformar digitalmente (Ideia no ar, 2021). Em 1992, o Magazine Luiza expandiu as suas lojas, otimizou o seu atendimento e começou a implementar o conceito de lojas virtuais (Ideia no ar, 2021). No ano de 2000, nasceu o seu site de comércio eletrônico. Já em 2016 aconteceu o lançamento da plataforma *marketplace* da marca, iniciando com cerca de 50 parceiros passando a vender seus produtos dentro do site da Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2021).

O *marketplace* da empresa abrange diversas categorias, e algumas das que mais se destacam são eletrodomésticos, móveis, celulares e informática (Olist, 2023).

A Magalu, como é carinhosamente chamada, obteve um crescimento de 18,0% em acessos no Brasil entre setembro de 2022 e setembro de 2023, com uma média de visitas mensais de 107,3 milhões, ocupando o quinto lugar em e-commerces mais acessados no Brasil no respectivo período (PEGN, 2023).

Entre janeiro e março de 2023, as vendas do *marketplace* chegaram a R\$ 4,4 bi, com crescimento de 19,4% em relação ao mesmo período do de 2022. As vendas do e-commerce total atingiram R\$ 11,3 bi no período (E-commerce Brasil, 2023).

Ao final de junho de 2023, o Magalu oferecia a seus 37 milhões de clientes mais de 100 milhões de itens, das mais diversas categorias (Magazine Luiza, 2023).

A expansão do número de categorias vendidas pela plataforma Magalu está diretamente ligada ao crescimento do *marketplace*. No primeiro semestre de 2023, o Magalu atingiu a marca de 300 mil sellers – como são conhecidos os vendedores, conectados ao *marketplace* (Magazine Luiza, 2023).

Para vender no *marketplace* do Magazine Luiza, é necessário que você integre o seu e-commerce a ele, por meio de integradoras (Tray, 2023) - que são softwares que permitem integrar o e-commerce ou a loja física a diversos *marketplaces*, sem precisar acessar cada um deles individualmente (TOTVS, 2023), ou fazer o cadastro de forma manual (Tray, 2023).

Caso possua integradora, é redirecionado para uma nova página, onde será necessário informar qual é a plataforma utilizada, dados da loja, do dono e do financeiro (Tray, 2023).

Caso não possua integradora, a página começará a realizar perguntas sobre dimensões dos produtos, e caso eles ultrapassem os limites determinados pelos Correios será redirecionado a outra página. Nesse caso, será recomendado que utilize a plataforma Portal Magalu, e bastará realizar o cadastro preenchendo as informações solicitadas. Entretanto, no caso de as dimensões dos produtos estarem dentro do que os Correios consideram aceitável, será redirecionado para uma nova página de cadastro. Serão solicitadas algumas informações como nome, e-mail e celular. Após realização e aprovação do cadastro, já pode dar início ao cadastro dos produtos (Tray, 2023).

A venda pelo Magazine Luiza pode envolver até 3 custos principais: Comissão da categoria + Taxa fixa de R\$5,00 + Tarifa de frete grátis. Para vender produtos com valor até R\$9,99, o lojista precisa pagar apenas a comissão específica da categoria do item. Para mercadorias que custam entre R\$10,00 e R\$78,99, é preciso pagar a comissão + uma taxa fixa de R\$5,00. Por fim, para vender produtos acima de R\$79,00, a loja paga a comissão da categoria + a taxa fixa de R\$5,00 + uma tarifa de frete grátis, que depende do peso do item (Olist, 2023).

Para exemplificar os custos, o Quadro 9 traz a simulação de venda do produto “Mochila Escolar”.

Quadro 9 - Dados referentes a venda de uma mochila escolar usando a plataforma Magazine Luiza

<b>Produto</b>	<b>Custo do Produto</b>	<b>Plano</b>	<b>Comissão Magazine Luiza</b>	<b>Taxa por Item Vendido</b>	<b>Condição de Pagamento</b>	<b>Custo do Envio</b>	<b>Total a Receber</b>
Mochila Escolar	R\$149,90	Modelo parcelado	14,8%	R\$5,00	Até 3x sem Juros	R\$13,95	R\$118,02
Mochila Escolar	R\$149,90	Modelo à vista	18%	R\$5,00	Até 3x sem Juros	R\$13,95	R\$113,07

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados obtidos em pesquisa *on-line* (2024).

O Magazine Luiza oferece um valor de frete para cada grupo, estes são divididos conforme faixa de peso – até 500g é um grupo, de 500g a 1k outro e além destes existem mais 7 grupos, sendo assim o vendedor paga o mesmo frete independentemente da região onde será a

entrega (NODIS, 2023). O vendedor despacha seu produto em alguma loja do Magazine Luiza ou em uma agência do Correios, porém há regras de despacho que se não cumpridas, torna o frete mais caro, são elas: pedidos com pagamento aprovado até às 10h da manhã, devem ser despachados no mesmo dia; pedidos com pagamento aprovado após às 10h da manhã, devem ser despachados com o prazo de 1 dia útil (Nodis, 2023); além dos produtos estarem nas especificações dos Correios referentes ao peso e dimensões do objeto (BLING,2023).

O Magazine Luiza, assim como os outros *marketplaces* apresentados, tem uma série de ferramentas para dar praticidade ao vendedor, sem perder muito tempo com burocracias, e fazendo vender mais. Dentre essas ferramentas, em destaque estão: a alta visibilidade dos produtos por ter milhões de acessos mensais (PEGN, 2023); grande diversidade de produtos, levando os clientes a acessarem o *marketplace* constantemente; sistema Magalu Entregas, em que a Magalu se responsabiliza pela a entrega a partir do despacho do produto; possui diversos canais de vendas integrados, fazendo o produto ser exibido em fontes diferentes (Olist, 2023); sistema Magalupay, onde permite transferências e pagamentos de contas sem mensalidade; sistema Magaluads, que permite a criação de campanhas para aumentar a exposição dos produtos; possui treinamentos e cursos gratuitos para estar sempre otimizando a venda dos seus produtos (Universo Magalu, 2024).

Visando a oferecer facilidade ao comprador, o Magazine Luiza traz programa de fidelização ao cliente para obter ofertas exclusivas e personalizadas, milhares de produtos com frete grátis; opção de retirar o produto em uma loja física Magazine Luiza mais próxima do cliente, agilizando o recebimento do produto (Magazine Luiza, 2024); atendimento personalizado onde o cliente conversa diretamente com o vendedor (Olist, 2023); possui aplicativo com promoções e benefícios exclusivos, como descontos em segmentos distintos em cada da semana (Magazine Luiza, 2024); além de avaliações de outros clientes e nível de reputação do vendedor na página do anúncio do produto, conforme verificado pelo autor no próprio site.

### 3.4. OS CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DE UM *MARKETPLACE*

Com diversas opções de *marketplaces*, a definição dos critérios constitui a etapa seguinte do estudo. Baseado em dados de publicações como UOL (2023), Zoop (2023) e SEBRAE (2022) e em artigos científicos, principalmente de Hr; Susanti; Rahmawati (2021) e Büyüközkan (2004) pode-se listar critérios que auxiliam a escolha do *marketplace* mais

adequado para a empresa objeto desse estudo de caso, a qual pretende adotar o canal *on-line* para venda de produtos de papelaria e mochilas.

Alguns critérios e subcritérios foram selecionados pelos proprietários, dentre os definidos a partir da pesquisa anterior, os quais são listados no Quadro 10.

Em relação ao critério número de usuários, nem todas as plataformas dispõem desses dados. Assim, para permitir a comparação do desempenho das plataformas segundo esse critério foi adotado o número médio de acessos mensais em 2023, cujos dados para as quatro plataformas estão disponíveis no site da PEGN (Pequenas Empresas e Grandes Negócios).

Quadro 10 - Definição dos critérios e subcritérios

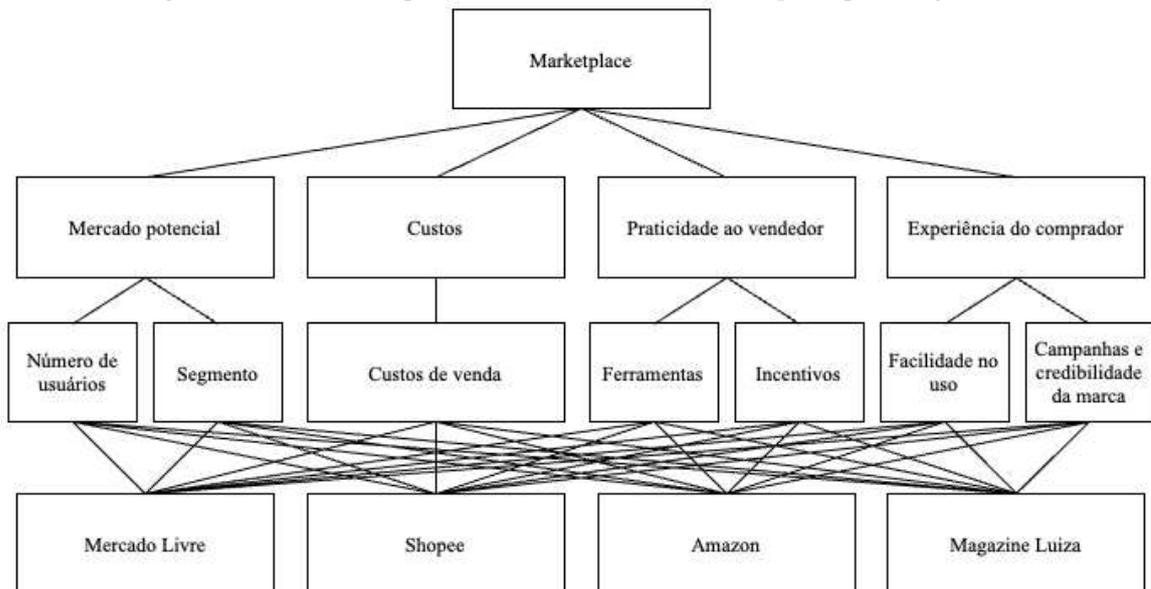
Critério	Subcritério	Descrição	Citações
Mercado potencial	Número de usuários	Número de usuários representado pelo número médio de acessos num período, que permite avaliar o mercado potencial.	UOL, 2023. Hr; Susanti; Rahmawati, 2021.
	Segmento	Adequação do <i>marketplace</i> ao segmento proposto para venda	Determinar um mercado adequado envolve identificar quais segmentos específicos de compradores e vendedores atingir, bem como decidir que tipo de produtos podem ser disponibilizados (Büyüközkan, 2004).
Custos	Custos de venda	Custos de venda de um produto específico na plataforma.	UOL, 2023. Avaliar o custo-benefício, considerando se o que é oferecido pela ferramenta é compatível com a quantia cobrada (Zoop, 2023).
Praticidade ao vendedor	Ferramentas	Ferramentas que o site disponibiliza para integrações, suporte ao cliente, cadastro de produtos, lançamentos de notas, etc.	UOL, 2023; SEBRAE, 2022; Büyüközkan, 2004. Questões como problemas técnicos, dúvidas sobre as políticas do <i>marketplace</i> ou dificuldades com pedidos podem surgir, e é importante ter um canal de suporte confiável para ajudá-lo a resolver essas questões (UOL, 2023). Conforme o seu <i>marketplace</i> cresce, se torna necessária a inclusão de novas funcionalidades e ferramentas (Zoop, 2023). O ideal é que a solução conte com um dashboard completo, que traga uma visão macro de tudo o que acontece no negócio e que permita a emissão de relatórios com dados que ajudem nas tomadas de decisão (Zoop, 2023).
	Incentivos	Campanhas para atrair clientes, descontos de taxas, SEO.	SEBRAE, 2022. Hr; Susanti; Rahmawati, 2021.
Experiência do comprador	Facilidade no uso	Plataforma, condições de pagamento, avaliações dos produtos, indicações da plataforma	SEBRAE, 2022. Hr; Susanti; Rahmawati, 2021.
	Campanhas e credibilidade da marca.	Cupons de desconto, promoções.	O nível de atratividade está relacionado ao poder dos serviços apresentados, dos valores criados e dos relacionamentos. Se não existirem diferenças entre valores fornecidos de dois <i>marketplaces</i> , o cliente pode facilmente trocá-los. Büyüközkan (2004).

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

### 3.5. A ESCOLHA DO *MARKETPLACE*: APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP

Os *marketplaces* descritos na seção 3.3 são avaliados segundo os critérios e subcritérios listados na seção anterior. Para proceder a avaliação, o problema é representado em forma de uma árvore hierárquica (Figura 5), com a identificação do objetivo, dos critérios e subcritérios e das alternativas.

Figura 5 - Árvore hierárquica referente a escolha do *marketplace* para a loja física



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Com um modelo de avaliação, ou seja, a árvore hierárquica, busca-se analisar a importância dos critérios e subcritérios por meio do julgamento par a par desses. Os julgamentos são realizados pelos proprietários com apoio do autor desse trabalho.

Com a modelagem do problema e a estrutura da árvore hierárquica definida, é iniciada a aplicação do método AHP por meio das matrizes de julgamentos, preenchidas com valores definidos pelos decisores com o objetivo de encontrar os vetores prioridade dos critérios, subcritérios e das alternativas. É com base nesses julgamentos que, ao final, ter-se-á uma ordenação das alternativas dos *marketplaces* considerados para este caso.

Ao comparar subcritérios, referentes ao mercado potencial, praticidade ao vendedor e experiência do comprador, os decisores podem definir de forma direta os vetores prioridades nos três casos, pois há somente dois subcritérios a serem comparados, conforme mostram o

Quadro 11, Quadro 12 e Quadro 13. Assim, não há necessidade de calcular a consistência, devida essa particularidade.

Quadro 11 - Vetor prioridade dos subcritérios (Mercado potencial)

	Vetor Prioridade
Número de usuários	0,4
Segmento	0,6

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 12 - Vetor prioridade dos subcritérios (Praticidade ao vendedor)

	Vetor Prioridade
Ferramentas	0,6
Incentivos	0,4

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 13 - Vetor prioridade dos subcritérios (Experiência do comprador)

	Vetor Prioridade
Facilidade no uso	0,4
Campanhas e credibilidade da marca	0,6

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Com os vetores prioridades dos subcritérios definidos, o próximo passo é encontrar os vetores dos critérios. Os julgamentos são realizados pelos decisores, sendo definido como mais importante o mercado potencial, seguido da experiência do comprador, da praticidade ao vendedor e por último os custos, como pode ser observado no Quadro 14. Os vetores prioridades obtidos para os critérios são mostrados no Quadro 15.

Quadro 14 - Matriz de julgamento dos critérios

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	1	7	5	3
Custos	1/7	1	1/3	1/5
Praticidade ao vendedor	1/5	3	1	1/3
Experiência do comprador	1/3	5	3	1

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 15 - Matriz de julgamento dos critérios com a média dos valores

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador	Vetor prioridade
Mercado potencial	0,597	0,438	0,536	0,662	0,558
Custos	0,085	0,063	0,036	0,044	0,057
Praticidade ao vendedor	0,119	0,188	0,107	0,073	0,122
Experiência do comprador	0,199	0,313	0,321	0,221	0,264

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Com isso, o ranqueamento dos critérios é definido, sendo o mercado potencial considerado o critério mais importante com 0,558, seguido da experiência do comprador com 0,264, a praticidade ao vendedor com 0,122 e, por último, os custos com 0,057 de importância.

Para esse julgamento é verificada a consistência, cálculo realizado pela razão entre o índice de consistência (CI) da matriz com os julgamentos e o índice de consistência aleatório (RI), identificado na Tabela 3, como proposto por Saaty (1991).

Tabela 3 - Índice de consistência randômico

Ordem da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	<b>0.00</b>	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Fonte: Saaty (1991) elaborado pelo autor.

O valor da consistência obtida foi 4,4%, provando que os julgamentos são consistentes, dado que o valor obtido é inferior a 10%, como determinado por Saaty (1991).

Após ter determinado a prioridade dos subcritérios e critérios, processo semelhante é aplicado para definir a prioridade das alternativas.

O subcritério número de usuários é representado pelo número médio de acessos mensais (Quadro 16). Nesse caso, os valores podem ser usados diretamente sem a necessidade de avaliar o desempenho de cada plataforma por meio de comparações indiretas. Os valores do número médio de acessos permitem uma avaliação direta do desempenho de cada plataforma, sendo suficiente normalizar os valores.

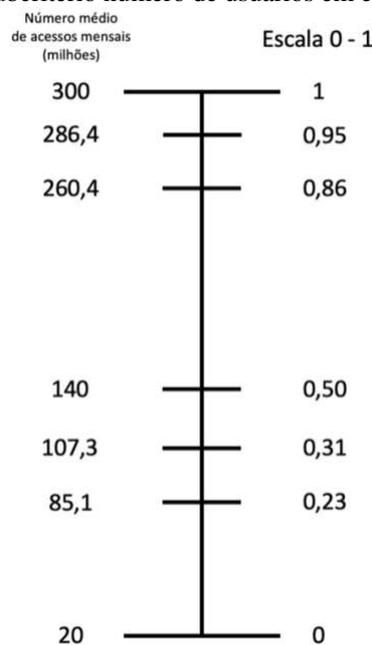
Quadro 16 - Comparação das alternativas (número de usuários)

Plataformas	Número médio de acessos mensais (milhões)
Mercado Livre	286,4
Shopee	85,1
Amazon	260,4
Magazine Luiza	107,3

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A partir de uma escala de intervalos de 0 a 1 (Figura 6), são encontrados os valores dentro dessa escala. E após isso, calcula-se o vetor prioridade (Quadro 17).

Figura 6 - Subcritério número de usuários em escala de 0 a 1



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 17 - Vetor prioridade do subcritério número de usuários

Alternativas	Escala	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,95	0,404
Shopee	0,23	0,098
Amazon	0,86	0,366
Magazine Luiza	0,31	0,132
	2,35	

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Com isso, o ranqueamento está definido com o Mercado Livre tendo melhor desempenho com 0,404, seguido da Amazon com 0,366, Magazine Luiza com 0,132 e, por último, a Shopee com 0,098 de importância. Neste caso não há necessidade de calcular a consistência.

A avaliação das alternativas segundo o subcritério segmento e a obtenção dos vetores prioridades é feita com apoio da escala Saaty. Os dados da matriz de julgamento (Quadro 18) são definidos pelo decisor que permitem calcular os vetores prioridade (Quadro 19).

Quadro 18 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o critério segmento

Subcritério: Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	1/7	1/3	1/5
Shopee	7	1	5	3
Amazon	3	1/5	1	1/3
Magazine Luiza	5	1/3	3	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quadro 19 - Vetor prioridade do subcritério segmento

Subcritério: Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,063	0,085	0,036	0,044	0,057
Shopee	0,438	0,597	0,536	0,662	0,558
Amazon	0,188	0,119	0,107	0,073	0,121
Magazine Luiza	0,313	0,199	0,321	0,221	0,263

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Feito isso, temos o ranqueamento das alternativas para o critério segmento, sendo a Shopee a plataforma com melhor desempenho com 0,558, seguido da Magazine Luiza com 0,263, Amazon com 0,121 e, por último, o Mercado Livre com 0,057 de importância.

Neste caso, há a necessidade de calcular a consistência dos julgamentos, que ficou em 4,7%, provando ser consistente por estar abaixo de 10% determinado por Saaty (1991).

O critério custo é representado pelo valor recebido na venda de uma mochila, conforme dados levantados pelo autor, apresentados na seção 3.3 e resumidos no Quadro 20. Nesse caso, não é necessário utilizar a escala de Saaty, sendo usados os valores dos custos para definir os vetores prioridades.

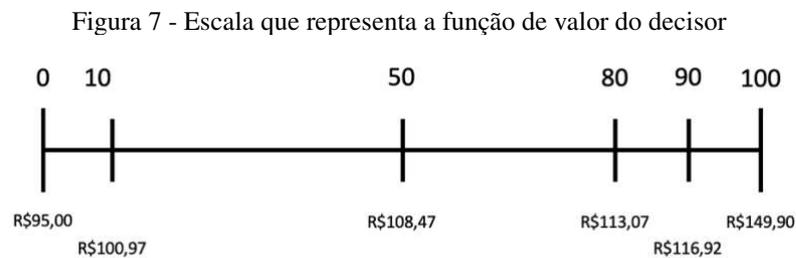
Quadro 20 - Comparação das alternativas (custos)

Plataformas	Valor recebido na venda de uma mochila no valor de R\$149,90
Mercado Livre	R\$100,97
Shopee	R\$116,92
Amazon	R\$108,47
Magazine Luiza	R\$113,07

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Pode-se dizer que a utilidade dos valores monetários não é linear na visão dos decisores pois diferenças na margem de lucro tendem a ser mais percebidas quanto menores os valores repassados pela plataforma aos vendedores. Assim, é construída uma função de valor usando o método da pontuação direta. O decisor determina valores de 0 a 100, sendo que receber R\$95,00 valeria 0 para ele, e que 100 seria obviamente receber o valor máximo de R\$149,90.

Considerando uma escala de 0 a 100, e os valores máximos e mínimos, como mostrados na Figura 7, os demais valores são posicionados de forma que os espaçamentos entre eles reflitam a diferença de atratividade entre os pares de valores de custos, conforme sugere Ensslin (2001).



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A partir da função de valor do decisor, calcula-se o vetor prioridade (Quadro 21).

Quadro 21 - Vetor prioridade do subcritério custos

Alternativas	Escala	Vetor prioridade
Mercado Livre	10	0,043
Shopee	90	0,391
Amazon	50	0,217
Magazine Luiza	80	0,348
	230	

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Com isso, o ranqueamento está definido como o mais preferível, segundo o critério custo, sendo a Shopee com 0,391, seguido da Magazine Luiza com 0,348, Amazon com 0,217 e, por último, o Mercado Livre com 0,043 de importância. Neste caso, também não há necessidade de calcular e consistência.

Para os outros subcritérios são realizadas comparações par a par das alternativas usando a escala da Saaty. Os julgamentos são efetuados pelos decisores conforme dados apresentados na seção 3.3 e em materiais publicados nos sites de cada *marketplace*.

Assim, segundo o subcritério ferramentas o Mercado Livre é o melhor avaliado, seguido da Amazon, da Shopee e, por último, a Magazine Luiza, como indicado no Quadro 22. A matriz de julgamento permite obter os vetores prioridades (Quadro 23).

Quadro 22 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o critério ferramentas

Subcritério: Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	1/5	1	1/3	3
Amazon	1/3	3	1	5
Magazine Luiza	1/7	1/3	1/5	1

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 23 - Vetor prioridade do subcritério ferramentas

Subcritério: Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,597	0,536	0,662	0,438	0,558
Shopee	0,119	0,107	0,073	0,188	0,122
Amazon	0,199	0,321	0,221	0,313	0,264
Magazine Luiza	0,085	0,036	0,044	0,063	0,057

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Feito isso, é obtido o ranqueamento das alternativas para o critério ferramentas, sendo o Mercado Livre o mais preferível com 0,558, seguido da Amazon com 0,264, Shopee com 0,122 e, por último, a Magazine Luiza com 0,057 de importância.

Neste caso, há a necessidade de calcular a consistência dos julgamentos, que ficou em 4,6%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

Mesmo processo é realizado para o subcritério incentivos, com julgamentos dos decisores que preferem a Shopee, seguido de Mercado Livre e Amazon com a mesma importância e, por último, a Magazine Luiza, como observado no Quadro 24. Em seguida, os vetores prioridades são calculados (Quadro 25).

Quadro 24 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o critério incentivos

Subcritério: Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	1/5	1	3
Shopee	5	1	5	7
Amazon	1	1/5	1	3
Magazine Luiza	1/3	1/7	1/3	1

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 25 - Vetor prioridade do subcritério incentivos

Subcritério: Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,136	0,130	0,136	0,214	0,154
Shopee	0,682	0,648	0,682	0,500	0,628
Amazon	0,136	0,130	0,136	0,214	0,154
Magazine Luiza	0,045	0,093	0,045	0,071	0,064

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Segundo o subcritério incentivos a Shopee é a mais preferível, com 0,628, seguido do Mercado Livre e da Amazon com 0,154 cada e, por último, a Magazine Luiza com 0,064 de importância. A consistência desses julgamentos é de 2,7%, provando ser consistente.

Em seguida, é realizado o julgamento para o subcritério facilidade no uso. A matriz de julgamentos par a par é mostrada no Quadro 26 e o vetor prioridade no Quadro 27.

Quadro 26 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o subcritério facilidades no uso

Subcritério: Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	1/5	1	1/3	3
Amazon	1/3	3	1	5
Magazine Luiza	1/7	1/3	1/5	1

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 27 - Vetor prioridade do subcritério facilidade no uso

Subcritério: Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,597	0,536	0,662	0,438	0,558
Shopee	0,119	0,107	0,073	0,188	0,122
Amazon	0,199	0,321	0,221	0,313	0,264
Magazine Luiza	0,085	0,036	0,044	0,063	0,057

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o subcritério facilidade no uso, o Mercado Livre foi considerada a plataforma mais preferível com 0,558, seguido da Amazon, com 0,264, Shopee com 0,122 e, por último, a Magazine Luiza com 0,057 de importância. A consistência dos julgamentos foi verificada obtendo o valor de 4,6%.

Por fim, foi solicitado aos decisores que fizessem o julgamento par a par do subcritério campanhas e credibilidade da marca (Quadro 28) para, em seguida, efetuar o cálculo do vetor prioridade (Quadro 29).

Quadro 28 - Matriz de julgamento das alternativas segundo o subcritério campanhas e credibilidade da marca

Subcritério: Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	1/3	1	3
Shopee	3	1	3	5
Amazon	1	1/3	1	3
Magazine Luiza	1/3	1/5	1/3	1

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quadro 29 - Vetor prioridade do subcritério facilidade no uso

Subcritério: Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,188	0,178	0,188	0,250	0,201
Shopee	0,563	0,536	0,563	0,417	0,520
Amazon	0,188	0,178	0,188	0,250	0,201
Magazine Luiza	0,062	0,107	0,062	0,083	0,079

O ranqueamento do subcritério campanhas e credibilidade da marca indica que a Shopee é a mais preferível, com 0,520, seguido do Mercado Livre e da Amazon com 0,201 cada e, por último, a Magazine Luiza com 0,079 de importância. A consistência dos julgamentos é 1,6%.

Com a avaliação das alternativas segundo os vários critérios e a importância relativa dos critérios é possível ordenar as alternativas. Mas, antes é preciso agregar as avaliações das alternativas segundo os subcritérios que fazem parte do critério mercado potencial (Tabela 4), quais sejam: o número de usuários e o segmento. O mesmo é feito para o critério praticidade ao vendedor (Tabela 5) que contempla os subcritérios ferramentas e incentivos, e para o critério experiência do comprador (Tabela 6), que inclui os subcritérios facilidades no uso e campanhas e credibilidade da marca.

Tabela 4 - Avaliação agregada do critério mercado potencial

<b>Critério mercado potencial</b>			
<b>Plataformas</b>	<b>Número de usuários</b>	<b>Segmento</b>	<b>Prioridade conjunta</b>
	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,404	0,057	0,504
<b>Shopee</b>	0,098	0,558	0,374
<b>Amazon</b>	0,366	0,121	0,219
<b>Magazine Luiza</b>	0,132	0,263	0,211

Fonte: baseado em notas de aula, elaborado pelo autor (2024).

Tabela 5 - Avaliação agregada do critério praticidade ao vendedor

<b>Critério praticidade ao vendedor</b>			
<b>Plataformas</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Prioridade conjunta</b>
	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,558	0,154	0,396
<b>Shopee</b>	0,122	0,628	0,324
<b>Amazon</b>	0,264	0,154	0,220
<b>Magazine Luiza</b>	0,057	0,064	0,060

Fonte: baseado em notas de aula, elaborado pelo autor (2024).

Tabela 6 - Avaliação agregada do critério experiência do comprador

<b>Critério experiência do comprador</b>			
<b>Plataformas</b>	<b>Facilidade no uso</b>	<b>Campanhas e credibilidade da marca</b>	<b>Prioridade conjunta</b>
	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,558	0,201	0,344
<b>Shopee</b>	0,122	0,520	0,361
<b>Amazon</b>	0,264	0,201	0,226
<b>Magazine Luiza</b>	0,057	0,079	0,070

Fonte: baseado em notas de aula, elaborado pelo autor (2024).

A agregação das avaliações das alternativas segundo os quatro critérios para que se obtenha a classificação das plataformas é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 - Avaliação agregada das plataformas segundo o método AHP

<b>Plataformas</b>	<b>Mercado potencial</b>	<b>Custos</b>	<b>Praticidade ao vendedor</b>	<b>Experiência do comprador</b>	<b>Avaliação agregada</b>
	<b>0,558</b>	<b>0,057</b>	<b>0,122</b>	<b>0,264</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,504	0,043	0,396	0,344	0,422
<b>Shopee</b>	0,374	0,391	0,324	0,361	0,366
<b>Amazon</b>	0,219	0,217	0,220	0,226	0,221
<b>Magazine Luiza</b>	0,211	0,348	0,060	0,070	0,163

Fonte: baseado em notas de aulas, elaborado pelo autor (2024).

O *marketplace* mais indicado nesse caso é o Mercado Livre, seguido da Shopee e da Amazon, ficando a Magazine Luiza como o menos indicado.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A decisão da empresa de buscar novos canais de venda está baseada no atual cenário do varejo que, conforme mostrado na revisão da literatura, sofreu uma aceleração em decorrência da pandemia de COVID-19, que modificou o perfil de consumo dos clientes e os modelos de negócios, em especial os voltados aos empreendedores de pequeno e médio porte (Ragazzo et. al, 2023), trazendo assim a necessidade de adotar novos modelos de canais de vendas para não perderem participação de mercado (ACIC, 2023). A percepção dos proprietários e os dados referente às vendas nos últimos anos, com queda de 5% nas vendas de 2023 em relação ao ano de 2022, a maior concorrência com a oferta dos produtos comercializados pela empresa em plataformas na internet e a oportunidade de atingir novos segmentos de clientes por meio da venda *on-line* justificam essa decisão de adotar um novo canal de venda. No entanto, a dificuldade associada, tanto à decisão da entrada no varejo *on-line* quanto à escolha de um *marketplace*, se for o caso, para viabilizar essa decisão, não constitui tarefa simples tendo em vista as várias alternativas com as quais o proprietário se depara.

Após tomada a decisão de comercializar os produtos *on-line*, o proprietário precisa decidir quais produtos devem ser disponibilizados aos clientes por meio desse novo canal. A curva ABC é importante e permite e identificar os produtos que geram maior faturamento e tem maior potencial de giro para a empresa com o objetivo de definir os que podem ser comercializados em uma primeira experiência da empresa nas vendas *on-line*. Nesse estudo de caso, a empresa optou pela comercialização de mochilas escolares pois a empresa possui grande variedade, é o terceiro segmento com maior faturamento, e na visão dos proprietários é um produto que não é frágil e não pesa muito, facilitando a sua embalagem e seu envio. É recomendável a escolha de alguns itens porque isso permite uma análise mais detalhada dos ganhos e custos e facilita fazer um comparativo entre as opções. Definido o produto, o proprietário precisa avaliar as várias opções de *marketplaces* que se apresentam. A definição das alternativas realizou-se por meio de pesquisa *on-line* (em sites que apresentam listas dos principais *marketplaces*) e conhecimento prévio de plataformas, como aquelas usadas pelos consumidores em geral e pelos decisores.

A escolha dos critérios para avaliação dos *marketplaces* que se apresentam como alternativas para a empresa baseou-se tanto na literatura quanto em material publicado em sites e blogs especialistas no assunto de comércio eletrônico e *marketplaces*, sendo dada prioridade

a critérios que podiam, de fato, serem analisados e estavam adequados à realidade da empresa e do contexto. Assim, por exemplo, o critério “praticidade ao vendedor”, que envolve diversas funcionalidades, tais como meios e pagamento, ferramentas de gerenciamento, módulos de venda, entre outros, citadas na seção 2.3 - que facilitam a gestão do vendedor e trazem incentivos para que o cliente tenha acesso aos produtos – é considerado um fator muito importante para a empresa. Por ser de pequeno porte e não ter condição de muito investimento para potencializar clientes, essas funcionalidades podem contribuir para o aumento das vendas.

O critério “mercado potencial” foi considerado o de mais importante dentre os critérios do modelo usado, conforme mostram os dados do Quadro 15. Isso se justifica porque, na visão dos decisores, para ingressar no varejo *on-line* é essencial buscar uma plataforma que comercialize produtos semelhantes aos que a empresa busca vender no canal *on-line*. Além disso, o número de clientes que acessam a plataforma também é considerado relevante pelos decisores, pois plataformas com mais acessos pode levar os produtos da empresa a serem mais facilmente encontrados.

O custo não foi considerado um critério tão relevante na visão dos proprietários porque esses acreditam que o giro (ou o volume de vendas) é mais importante para o resultado financeiro que a margem de lucro de uma unidade do produto. Isso também explica a maior importância dada ao mercado potencial, representado pelo número de acessos e o segmento. Ao mesmo tempo, os custos parecem variar pouco pelo fato de que todas as plataformas cobram taxas semelhantes. Em outras palavras, os *marketplaces* não se diferenciam muito segundo o critério custo.

Em relação às plataformas avaliadas, o Mercado Livre foi identificado como a alternativa mais adequada baseado nos julgamentos dos decisores. E, de fato, o Mercado Livre se destaca em artigo do SEBRAE (2023) como uma das plataformas líderes de mercado quando o assunto é vendas *on-line*, inclusive porque a plataforma investe em sistemas rápidos de entrega em todos os estados, oferece serviços de armazenagem dos produtos em seu centro de distribuição tornando-se responsável por todo o processo logístico. Além disso, o site da empresa de marketing digital RD Station (2024) destaca um faturamento de 80,5 bilhões do Mercado Livre no ano de 2022 segundo SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), sendo indicado como o maior *marketplace* do Brasil e também é a líder no número de acessos mensais à plataforma com 300 milhões, dados obtidos em relatório da Conversion (2024), empresa de SEO.

## 5. CONCLUSÃO

A necessidade da empresa desse estudo de caso em se manter competitiva no mercado e melhorar seus resultados induziram a elaboração deste trabalho que destaca o crescimento acelerado da transformação digital no setor de varejo *on-line*, o surgimento de plataformas de *marketplaces* e a dificuldade enfrentada pelos pequenos varejistas de escolher uma dessas plataformas.

Comercializar produtos pela internet através de um novo canal de venda se tornou uma alternativa para as empresas que enfrentam queda em seu faturamento, pois com esse novo canal o raio de alcance dos seus produtos cresce e a empresa chega na tela de potenciais clientes todos os dias, enquanto a loja física mantém a limitação de vendas para o comprador que vai até o estabelecimento. Mas para realizar essa transformação digital acontecer, a empresa deve se estruturar e investir em uma plataforma *on-line*, o que para pequenas empresas constitui uma dificuldade. Nesse contexto, surgem as plataformas *marketplaces* que oferecem toda sua estrutura às pequenas empresas varejistas ou industriais, os chamados *sellers*, possam colocar seus produtos à venda *on-line* sem a necessidade de investir no desenvolvimento de uma plataforma e em marketing para impulsioná-la e chegar na tela dos usuários. E para escolher a plataforma mais adequada de e-commerce (*marketplace*) para uma pequena empresa, foram traçados objetivos para através do estudo serem alcançados.

O primeiro objetivo buscou identificar plataformas *marketplaces* que foi feita através de pesquisas que verificam o crescimento do número de acessos aos *marketplaces* dentro de um período determinado, com esses dados, foram obtidas dez alternativas para serem analisadas conforme a realidade da empresa e contexto, finalizando com quatro mais importantes no momento do estudo, que foram o Mercado Livre, Shopee, Amazon e Magazine Luiza.

O segundo objetivo constitui em identificar critérios para permitir avaliar de forma comparativa as plataformas selecionadas conforme julgamento da empresa. Através de pesquisas literárias e *on-line*, obteve-se uma relação de critérios comuns para quem busca iniciar em um *marketplace*, e com eles pode-se selecionar junto dos decisores os que mais se aproximam da realidade da empresa. Os critérios selecionados foram: mercado potencial, custos, praticidade ao vendedor e experiência do comprador, onde ainda se obteve subcritérios para que ficassem ainda mais precisas as comparações.

Com as plataformas e critérios selecionados, o próximo objetivo foi avaliar as plataformas usando um método multicritério, onde nesse caso foi o método AHP. Os

juízos de importância foram todos feitos pelos decisores para chegar o mais próximo à necessidade da empresa. A aplicação do método AHP e a metodologia de estruturação do problema foram adequadas e essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, sendo provado a consistência dos resultados sempre que necessário.

Todos os objetivos da Monografia foram alcançados apresentando uma estrutura já constando as alternativas e critérios selecionados para que pudesse dar apoio à tomada de decisão da escolha de uma plataforma de marketplace para a empresa do estudo de caso.

Apesar dos *marketplaces* ser um assunto que vem ganhando notoriedade, uma dificuldade do estudo foi encontrar fontes seguras e imparciais em relação à tomada de decisão da escolha de uma plataforma de *marketplace*. Muito conteúdo encontrado em pesquisas *on-line* era das próprias plataformas, onde visam demonstrar que a sua plataforma seria a ideal, já na literatura encontravam-se artigos que falavam da transformação digital da empresa e seu processo, porém poucos relatavam como escolher a mais adequada para um estudo de caso.

A localização da empresa remete aos proprietários não conseguirem usar de todas as funções que as plataformas possuem, muitas vezes disponíveis para grandes centros, como exemplo de disponibilidade de recolhimento do produto por conta da plataforma na porta da própria empresa.

Os proprietários acompanharam o desenvolvimento do estudo, auxiliando nos juízos e decisões e puderam usufruir de resultados e soluções apresentadas para a transformação digital da empresa. Sabendo que podem iniciar à venda de seus produtos pela plataforma do Mercado Livre, decidida no estudo de caso, os proprietários conseguem ter mais confiança e segurança para ter esse novo canal de vendas.

O seguinte estudo de caso emerge a importância de estruturar o problema e utilizar um método na hora da escolha de uma plataforma *marketplace* para uma determinada empresa, designando objetivos para que possa ser apresentada uma estrutura que apoie essa tomada de decisão através de pesquisas literárias e *on-line*.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM. Crescimento dos Marketplaces em 2021. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/o-crescimento-dos-marketplaces-em-2021/>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ACIC. Como micro e pequenas empresas podem crescer em marketplaces. Novembro 2023. Disponível em: <<https://www.acicampinas.com.br/blogs:como-micro-e-pequenas-empresas-podem-crescer-em-marketplaces>>. Acesso em: 3 jun. 2024.

ALVES, Carlos. “Como escolher a melhor plataforma de e-commerce?”. Outubro de 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/como-escolher-melhor-plataforma-de-e-commerce-carlos-alves/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 6 jul. 2023.

AMAZON. “O início da expansão do varejo da Amazon.com.br celebra 5 anos: veja 5 curiosidades sobre a operação no Brasil”. Janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.aboutamazon.com.br/noticias/loja/o-inicio-da-expansao-do-varejo-da-amazon-com-br-celebra-5-anos-veja-5-curiosidades-sobre-a-operacao-no-brasil#:~:text=1.&text=O%20Brasil%20foi%20o%20primeiro,come%C3%A7ou%20a%20opera%C3%A7%C3%A3o%20do%20marketplace.>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

AMAZON. “Comissões e Taxas”. Disponível em: <<https://venda.amazon.com.br/precos#comissoes-de-venda>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

AMAZON. “Como vender na Amazon”. Disponível em: <<https://venda.amazon.com.br/venda>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

AMAZON. “Amazon Brasil lança cartões de crédito; veja as opções de pagamento aceitas no site”. Agosto de 2023. Disponível em: <<https://www.aboutamazon.com.br/noticias/loja/amazon-lanca-cartoes-de-credito-veja-opcoes-de-pagamento-aceitas-no-site#:~:text=A1%C3%A9m%20do%20Cart%C3%A3o%20de%20Cr%C3%A9dito%20Amazon%20Prime%20e%20do%20Cart%C3%A3o,parcelas%20m%C3%ADnimas%20de%20R%24%2050.>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

AMAZON. “Como é a experiência do usuário nas compras da Amazon”. Março de 2021. Disponível em: <<https://venda.amazon.com.br/sellerblog/experiencia-do-usuario-nas-compras-amazon>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BLING “Magalu Entregas: fique por dentro da logística exclusiva do marketplace”. Outubro de 2023. Disponível em: <<https://blog.bling.com.br/magalu-entregas/>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

BÜYÜKÖZKAN, G. Multi-criteria decision making for e-marketplace selection. **Internet Research**, v. 14, n. 2, p. 139–154, 2004.

CHAPCHAP. G. “Mais usuários de internet no Brasil: mais oportunidades para o e-commerce”. ECommerce Brasil [24/01/2020]. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mais-usuarios-internet-mais-oportunidades/>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

CLARO, A. Comércio eletrônico. São Paulo: Know How, 2013.

CONVERSION. “E-commerce no Brasil: conheça os principais dados, o market share, o crescimento e as principais estatísticas, com atualização mensal!”. Outubro de 2024. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/blog/relatorio-ecommerce-mensal/>>. Acesso em: 28 out. 2024.

DA SILVA PEREIRA, G.; PINTO, G. S. A importância do e-commerce no processo de comercialização de produtos, mercadorias e serviços de micro e pequenas empresas–MPES. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 2, p. 316–328, 2021.

DE CAVALHO, K. M.; PESSÔA, L. C. Classificação de projetos: um estudo da aplicação do método AHP. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 3, n. 1, p. 280–298, 2012.

E-COMMERCE BRASIL. “Magalu registra R\$15,5 bi em vendas no primeiro tri; destaque foi para operação marketplace”. Maio de 2023. Disponível em <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/magalu-registra-r-155-bi-em-vendas-no-primeiro-tri-destaque-foi-para-operacao-do-marketplace>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

ESTADÃO. “Nos bastidores da Shopee: saiba mais sobre a ascensão da plataforma no Brasil”. Março de 2024. Disponível em <<https://www.estadao.com.br/economia/nos-bastidores-da-shopee-saiba-mais-sobre-a-ascensao-da-plataforma-no-brasil/>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

EXAME. “Consumo fígital: tendências para o varejo físico no pós-pandemia”. Agosto de 2023. Disponível em <<https://exame.com/colunistas/genoma-imobiliario/consumo-figital-tendencias-para-o-varejo-fisico-no-pos-pandemia/>>. Acesso em: 03 abr. 2024.

EXAME. “Mercado Livre tem mais um trimestre forte e lucro bate recorde em 2023”. Fevereiro de 2024. Disponível em <<https://exame.com/insight/mercado-livre-tem-mais-um-trimestre-forte-e-lucro-bate-recorde-em-2023/p>>. Acesso em: 08 abr. 2024.

EXAME. “PMEs na Amazon: marketplace tem 50 mil vendedores parceiros no Brasil”. Fevereiro de 2024. Disponível em <<https://exame.com/negocios/pmes-na-amazon-marketplace-tem-50-mil-vendedores-parceiros-no-brasil/>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

EXPERT XP. “Amazon se mexendo no Brasil? Saiba as novidades da operação no país”. Junho de 2022. Disponível em <<https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/amazon-operacao-varejo/>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

FRACARI, L. “Tendências do comércio eletrônico dentro das redes sociais no Brasil em 2024”. Janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-do-comercio-eletronico-dentro-das-redes-sociais-no-brasil-em-2024>>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FIGUEIREDO, S. A. P. O e-commerce das micro e pequenas empresas varejistas de Salvador: entraves e contribuições dos correios para o crescimento da atividade. 2019. 109 f. Dissertação (Desenvolvimento Regional e Urbano) - UNIFACS, Salvador, 2019.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 41, p. 135 -180, mar. 2015.

GOMES, E. G.; LETA, F. R.; PESSOLANI, R. B. V. Conceitos básicos do Apoio Multicritério à Decisão e sua aplicação no Projeto Aerodesign. **Engevista**, 2003.

GONÇALVES, M; SARKISSIAN, A; SCHMITT, A; LUNA, M. 2021. **O Retorno às Aulas Presenciais em Escolas de Ensino Público do Fundamental 1 da Rede Municipal de Florianópolis Durante a Pandemia de Covid-19: Uma Análise Multicritério**. Outubro de 2021.

HOSTGATOR. “Mercado envios: o que é e como funciona? Aprenda com guia completo”. Março de 2024. Disponível em: < <https://www.hostgator.com.br/blog/mercado-envios-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

HR, S. H.; SUSANTI, M.; RAHMAWATI, M. Selection of the Right Marketplace for Sale of Ornamental Plants Using Analytical Hierarchy Process (Ahp) Method. **Jurnal Techno Nusa Mandiri**, v. 18, n. 1, p. 39–48, 2021.

HUBCONTROL. “Premium ou Clássico: qual é o melhor tipo de anúncio no Mercado Livre?”. Março de 2022. Disponível em: < <https://www.hubcontrol.com.br/blog/premium-ou-classico-qual-e-o-melhor-tipo-de-anuncio-no-mercado-livre/>>. Acesso em: 10 abr. 2024.

IDEIA NO AR. “Magalu marketplace: o marketplace que revolucionou o varejo brasileiro”. Junho de 2021. Disponível em: <<https://www.ideianoar.com.br/magalu-marketplace/#:~:text=Em%20s%C3%ADntese%2C%20foi%20sob%20as,venda%2C%20com%20iss%C3%A3o%20e%20supply%20chain.>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

IDERIS. “O que é Amazon Marketplace e como vender?”. Agosto de 2023. Disponível em: < <https://www.ideris.com.br/blog/amazon-marketplace/>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

LUNA, M. M. M. **APLICAÇÃO DE AHP – Exercícios para sala**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2024. Notas de aula.

MARQUES, R. O. D. M. **Análise da Importância dos Atributos da Compra On-line em MPEs do Ramo de Papelarias**, 2021.

MAGAZINE LUIZA. “Nossa História”. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCOOr/Wxrb98OXA==>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

MAGAZINE LUIZA. “Nossa Estratégia”. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Estrategia?=LZKRKYC4fKjk6oPPJL7+xw==>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

MAGAZINE LUIZA. “Baixe já o SuperApp Magalu”. Disponível em: <<https://especiais.magazineluiza.com.br/superapp-magalu/>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

MAGAZINE LUIZA. “Quais são as opções de entrega disponíveis” Disponível em: <<https://atendimento.magazineluiza.com.br/hc/pt-br/articles/360045960172-Quais-s%C3%A3o-as-op%C3%A7%C3%B5es-de-entrega-dispon%C3%ADveis>>. Acesso em: 23 de abr. de 2024.

MASCARENHAS, M. F. **O Comércio Eletrônico e o E-marketplace à Luz do Direito Consumerista Brasileiro**. 2018.

MELLO, J. C. C. B. S. DE; GOMES, E. G.; LINS, M. P. E. Análise multicritério da presença da Universidade Federal Fluminense com o uso do método MACBETH. **Production**, v. 11, p. 53–67, 2001.

MERCADO LIVRE. “Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre”. Disponível em: <<https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/>>. Acesso em: 04 maio 2023.

MERCADO LIVRE. “Cinco passos para começar seu negócio no Mercado Livre”. Disponível em: <<https://vendedores.mercadolivre.com.br/nota/cinco-passos-para-comecar-seu-negocio-no-mercado-livre/>>. Acesso em: 08 maio 2023.

MERCADO LIVRE. “Simulador de Custos”. Disponível em: <<https://www.mercadolivre.com.br/simulador-de-custos#source=landing>>. Acesso em: 08 abr. 2024.

MERCADO LIVRE. “Custos por enviar seus produtos com nossos serviços”. Disponível em: <<https://www.mercadolivre.com.br/landing/custos-de-venda>>. Acesso em: 08 abr. 2024.

MERCADO LIVRE. “Quanto custa vender um produto?”. Disponível em: <[https://www.mercadolivre.com.br/ajuda/quanto-custa-vender-um-produto\\_1338](https://www.mercadolivre.com.br/ajuda/quanto-custa-vender-um-produto_1338)>. Acesso em: 08 abr. 2024.

MERCADO LIVRE. “Livre para comprar com a melhor experiência”. Disponível em: <<https://www.mercadolivre.com.br/l/beneficios>>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MOBILE TIME. “Mercado Livre fecha 2023 com US\$ 14,5 bilhões de receita”. Fevereiro de 2024. Disponível em: <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/23/02/2024/mercado-livre-fecha-2023-com-us-145-bilhoes-de-receita/>>. Acesso em: 08 abr. 2024.

NODIS. “Regras de Comissão Magazine Luiza”. Abril de 2023. Disponível em: <<https://nodis2021.my.site.com/ajuda/s/article/Regras-de-Comiss%C3%A3o-Magazine-Luiza#:~:text=A%20comiss%C3%A3o%20da%20Magalu%20possui,Moda%20e%20Acess%C3%B3rios%20e%20Rel%C3%B3gios.>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

NODIS. “Política de Frete Grátis Magazine Luiza”. Abril de 2023. Disponível em: <<https://nodis2021.my.site.com/ajuda/s/article/Pol%C3%ADtica-de-Frete-Gr%C3%A1tis-Magazine-Lu%C3%ADza>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

NUVEMSHOP. “Guia 2024 de como vender na Amazon”. Janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/como-vender-pela-amazon/>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

NUVEMSHOP. “15 produtos mais vendidos no Mercado Livre”. Março de 2024. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/produtos-mais-vendidos-no-mercado-livre/>>. Acesso em: 08 abr. 2024.

NUVEMSHOP. “O que é e como funciona o Mercado Envios?”. Janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/como-enviar-produtos-usando-o-mercadoenvios/>>. Acesso em: 08 abr. 2024.

NUVEMSHOP. “O que é Shopee, como funciona e como vender?”. Março de 2024. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/shopee/>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

OLIST. “Como vender no Magazine Luiza em 2023: um guia COMPLETO sobre o Marketplace Magalu”. Abril de 2023. Disponível em: <<https://olist.com/blog/pt/como-vender->

mais/em-marketplaces/como-vender-no-marketplace-magazine-luiza/>. Acesso em: 19 maio 2023.

OLIVEIRA, N. F. **Oportunidades e desafios enfrentados na implantação do comércio eletrônico em um varejo de materiais elétricos**. 2022.

PADOVANI, M. **Apoio à decisão na seleção do portfólio de projetos: uma abordagem híbrida usando os métodos AHP e programação inteira**. 2007.

PEGN. “Pesquisa mostra e-commerces mais acessados no Brasil; Amazon avança”. Outubro de 2023. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/negocios/noticia/2023/10/pesquisa-mostra-e-commerces-mais-acessados-no-brasil-amazon-avanca.ghtml>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

RAGAZZO, C.; STELITANO, A.; CATALDO, B. Varejo digital: como a internet revolucionou a forma de fazer vendas (Digital retail: how did the internet revolutionize sales?). **Available at SSRN 4579265**, 2023.

RIBEIRO, M. C. DE C. R.; DA SILVA ALVES, A. Aplicação do método Analytic Hierarchy Process (AHP) com a mensuração absoluta num problema de seleção qualitativa. **Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 3, p. 270–281, 2016.

RD STATION. “Explorando os maiores marketplaces do Brasil: guia completo para vender mais”. Março de 2024. Disponível em <<https://www.rdstation.com/blog/ecommerce/maiores-marketplaces-do-brasil/>>. Acesso em: 28 out. 2024.

SEBRAE. “Marketplace é opção para a pequena empresa”. Março de 2022. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/marketplace-e-opcao-para-a-pequena-empresa,def5d2391f45f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 22 ago. 2023.

SEBRAE. “Plataforma de e-commerce: como escolher: Definir o sistema que vai ser o coração do negócio nem sempre é tarefa fácil, mas algumas dicas podem ajudar bastante nesse processo.”. Julho de 2022. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plataforma-de-e-commerce-como-escolher,ab8a59efc9ba1510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 1 ago. 2023.

SEBRAE. “Uma breve definição sobre o comércio on-line”. Janeiro de 2016. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-on-line,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SEBRAE. “Plataforma de Marketplace: Descubra as 7 principais”. Maio de 2023. Disponível em <[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/plataforma-de-marketplace-descubra-as-7-principais,97e36ff11e868810VgnVCM1000001b00320aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/plataforma-de-marketplace-descubra-as-7-principais,97e36ff11e868810VgnVCM1000001b00320aRCRD)>. Acesso em: 25 mar. 2024.

SEBRAE. “Comercialização: o que são e quais são os canais de vendas?”. Janeiro de 2023. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/comercializacao-o-que-sao-e-quais-sao-os-canais-de-vendas,eb527dc122895810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Entre%20os%20principais%20canais%20on,afiliados%2C%20redes%20sociais%2C%20WhatsApp.>>>. Acesso em: 16 set. 2024.

SEBRAE. “O que são canais de venda? Entenda para ter os melhores resultados”. Novembro de 2023. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/o-que-sao-canais-de-venda-entenda-para-ter-os-melhores-resultados,c59b39c3a395710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Basicamente%2C%20consiste%20em%20um%20site,programar%20o%20endere%C3%A7o%20de%20entrega.>>>. Acesso em: 16 set. 2024.

SHOPEE. “[GUIA] – Tudo o que você precisa saber sobre a Shopee e como ela funciona”. Dezembro de 2023. Disponível em: <<https://shopee.com.br/blog/guia-shopee/>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “Shopee inaugura segundo escritório em São Paulo”. Março de 2022. Disponível em: <<https://shopee.com.br/blog/shopee-inaugura-segundo-escritorio-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “Como funciona a Política de Comissão para vendedores da Shopee?”. Novembro de 2023. Disponível em: <<https://seller.shopee.com.br/edu/article/18483/como-funciona-a-politica-de-comissao-para-vendedores-shopee>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “[Frete Grátis] O que é o Programa de Frete Grátis da Shopee?”. Disponível em: <<https://help.shopee.com.br/portal/4/article/76265-#:~:text=O%20Programa%20de%20Frete%20Gr%C3%A1tis%20da%20Shopee%20%C3%A9%20uma%20iniciativa,gratuito%20ou%20um%20desconto%20vantajoso.>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “[Parcelamento] Quais são as condições de parcelamento com cartão de crédito?”. Disponível em: <[https://help.shopee.com.br/portal/4/article/76367-\[Parcelamento\]-Quais-s%C3%A3o-as-condi%C3%A7%C3%B5es-de-parcelamento-com-cart%C3%A3o-de-cr%C3%A9dito%3F#:~:text=Todos%20os%20produtos%20da%20Shopee,R%2420%3A%20at%C3%A9%202%20parcelas.](https://help.shopee.com.br/portal/4/article/76367-[Parcelamento]-Quais-s%C3%A3o-as-condi%C3%A7%C3%B5es-de-parcelamento-com-cart%C3%A3o-de-cr%C3%A9dito%3F#:~:text=Todos%20os%20produtos%20da%20Shopee,R%2420%3A%20at%C3%A9%202%20parcelas.)>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “[Parceiros Logísticos] Quais são as opções de envio disponíveis na Shopee?”. Março de 2022. Disponível em: <[https://help.shopee.com.br/portal/4/article/76335-\[Parceiros-Log%C3%ADsticos\]-Quais-s%C3%A3o-as-op%C3%A7%C3%B5es-de-envio-dispon%C3%ADveis-na-Shopee%3F](https://help.shopee.com.br/portal/4/article/76335-[Parceiros-Log%C3%ADsticos]-Quais-s%C3%A3o-as-op%C3%A7%C3%B5es-de-envio-dispon%C3%ADveis-na-Shopee%3F)>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “Principais dúvidas sobre a política de comissão e Programa de Frete Grátis”. Outubro de 2023. Disponível em: <<https://seller.shopee.com.br/edu/article/7749/duvidas-frequentes-sobre-comissao-e-frete-gratis-extra>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SHOPEE. “[Novo na Shopee] O que é o Programa de Fidelidade da Shopee e como funcionam os benefícios do programa?”. Disponível em: <<https://help.shopee.com.br/portal/4/article/128449-#:~:text=O%20Programa%20de%20Fidelidade%20da%20Shopee%20%C3%A9%20uma%20forma%20de,de%20frete%20gr%C3%A1tis%20e%20cashback.>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

TERRA. “Mercado Livre é o maior e-commerce da América Latina, aponta pesquisa. Setembro de 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/meu-negocio/mercado-livre-e-o-maior-e-commerce-da-america-latina-aponta-pesquisa,ad72a6937b9610b14b4bef982fc2063afqagqu1b.html>>. Acesso em: 13 set. 2024.

TOMÉ, L. M. Comércio eletrônico. **Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil**, ano 6, n.205, dez. 2021.

TORRES, VITOR. “Como lidar com a concorrência para melhorar resultados”. Maio 2024. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-on-line/como-lidar-com-a-concorrencia/>>. Acesso em: 13 set. 2024.

TOTVS. “Integrador de marketplace: o que é e como escolher”. Julho de 2023. Disponível em: <[TRAY. “Como vender na Amazon: cadastro e lista de produtos para vender”. Março de 2024. Disponível em: <<https://www.tray.com.br/escola/como-vender-na-amazon/>>. Acesso em: 15 abr. 2024.](https://www.totvs.com/blog/gestao-de-vendas/integrador-de-marketplace/#:~:text=Um%20integrador%20de%20marketplace%20%C3%A9%20um%20software%20que%20permite%20que,acessar%20cada%20um%20deles%20individualmente.>”. Acesso em: 23 abr. 2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

TRAY. “Como vender no Magazine Luiza? Saiba tudo: vantagens, comissões e categorias de produtos permitidas!”. Setembro de 2023. Disponível em: < <https://www.tray.com.br/escola/como-vender-no-magazine-luiza/>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

TURBAN, E.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Elsevier, 2005.

UOL. “Como escolher o marketplace certo para o seu negócio: dicas para escolha estratégica”. Julho de 2023. Disponível em: <<https://meunegocio.uol.com.br/blog/melhor-marketplace/>>. Acesso em: 13 set. 2024.

VARGAS, R. V.; IPMA-B, P. M. P. Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process-AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. **PMI Global Congress**, 2010.

VIEGAS, H. A.; SELBITTO, M. A. Análise multicritério no gerenciamento do sortimento de produtos no varejo de supermercados. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 238–253, 2015.

UNIVERSO MAGALU. “Venda em um dos maiores portais de Marketplace do Brasil”. Disponível em: <[https://universo.magalu.com/?partner\\_source=searchads&utm\\_source=google&utm\\_medium=searchads&utm\\_campaign=brand\\_pj&utm\\_content=marca\\_pj&gad\\_source=1&gclid=Cjw](https://universo.magalu.com/?partner_source=searchads&utm_source=google&utm_medium=searchads&utm_campaign=brand_pj&utm_content=marca_pj&gad_source=1&gclid=Cjw)>

KCAjwuJ2xBhA3EiwAMVjkVIAUL07Ab58K4-ivhDbAY4w9NF6aBBhkwd6cOHEJv2WPY9NghiqxNxoCJjsQAvD\_BwE>. Acesso em: 23 abr. 2024.

VALOR. “O impacto da Shopee na economia digital: geração de renda e de negócios”. Outubro de 2023. Disponível em <<https://valor.globo.com/conteudo-de-marca/shopee/noticia/2023/10/05/o-impacto-da-shopee-na-economia-digital-geracao-de-renda-e-de-negocios.ghtml>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

WEBSHOPPERS. 43<sup>a</sup> edição | 2021. Disponível em: <[https://www.mobiletime.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Webshoppers\\_43.pdf](https://www.mobiletime.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Webshoppers_43.pdf)> Acesso em: 10 set. 2024.

ZOOP. “Plataforma de marketplace: 5 critérios para escolher a melhor!”. Maio de 2023. Disponível em: <<https://www.zoop.com.br/blog/mercado/plataforma-de-marketplace-5-criterios-para-escolher-a-melhor>>. Acesso em: 13 set. 2024.

## APÊNDICE A – DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS

Deve-se definir os vetores prioridade dos subcritérios.

	Vetor Prioridade
Número de usuários	0,4
Segmento	0,6

	Vetor Prioridade
Ferramentas	0,6
Incentivos	0,4

	Vetor Prioridade
Facilidade no uso	0,4
Campanhas e credibilidade da marca	0,6

Como os vetores prioridade são definidos diretamente não é necessário calcular a consistência.

Após definidos os vetores prioridade dos subcritérios, próximo passo é definir o dos critérios, iniciando com uma matriz de julgamento.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	1	7	5	3
Custos	1/7	1	1/3	1/5
Praticidade ao vendedor	1/5	3	1	1/3
Experiência do comprador	1/3	5	3	1

Para continuar o processo, transforma-se os valores das frações em números decimais.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	1	7	5	3
Custos	0,143	1	0,333	0,200
Praticidade ao vendedor	0,200	3	1	0,333
Experiência do comprador	0,333	5	3	1

O próximo passo é normalizar essa tabela, inicia-se com adição de uma nova linha com a soma dos valores de cada coluna, para depois dividir o valor de cada célula pela soma da respectiva coluna.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	1	7	5	3
Custos	0,143	1	0,333	0,200
Praticidade ao vendedor	0,200	3	1	0,333
Experiência do comprador	0,333	5	3	1
Soma	1,676	16	9,333	4,533

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	0,597	0,438	0,536	0,662
Custos	0,085	0,063	0,036	0,044
Praticidade ao vendedor	0,119	0,188	0,107	0,073
Experiência do comprador	0,199	0,313	0,321	0,221

Com a matriz normalizada, é obtido a média dos valores de cada critério, somando os quatro valores das respectivas linhas e dividindo por 4 cada somatório, obtendo assim o vetor prioridade.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador	Vetor prioridade
Mercado potencial	0,597	0,438	0,536	0,662	0,558
Custos	0,085	0,063	0,036	0,044	0,057
Praticidade ao vendedor	0,119	0,188	0,107	0,073	0,122
Experiência do comprador	0,199	0,313	0,321	0,221	0,264

Após as comparações serem realizadas, deve ser verificada a consistência dos julgamentos, calculando a razão de consistência. Esse cálculo é realizado comparando o índice de consistência (CI) da matriz com os julgamentos, com o índice de consistência aleatório (RI) proposta por Saaty(1991).

Ordem da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	<b>0.00</b>	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Como a matriz de julgamento dos critérios é de ordem 4x4, a inconsistência máxima (RI) é de 0.90.

O primeiro passo para o cálculo de consistência é usar a prioridade como pesos para cada coluna, multiplicando cada valor da primeira coluna da matriz de comparação pela prioridade do primeiro critério, e assim sucessivamente.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador	Vetor prioridade
Mercado potencial	1	7	5	3	0,558
Custos	0,143	1	0,333	0,200	0,057
Praticidade ao vendedor	0,200	3	1	0,333	0,122
Experiência do comprador	0,333	5	3	1	0,264

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	1	7	5	3
Custos	0,143	1	0,333	0,200
Praticidade ao vendedor	0,200	3	1	0,333
Experiência do comprador	0,333	5	3	1
Peso	0,558	0,057	0,122	0,264

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	1 x 0,558	7 x 0,057	5 x 0,122	3 x 0,264
Custos	0,143 x 0,558	1 x 0,057	0,333 x 0,122	0,200 x 0,264
Praticidade ao vendedor	0,200 x 0,558	3 x 0,057	1 x 0,122	0,333 x 0,264
Experiência do comprador	0,333 x 0,558	5 x 0,057	3 x 0,122	1 x 0,264

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador
Mercado potencial	0,558	0,399	0,610	0,792
Custos	0,079	0,057	0,041	0,053
Praticidade ao vendedor	0,112	0,171	0,122	0,088
Experiência do comprador	0,186	0,285	0,366	0,264

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado potencial	Custos	Praticidade ao vendedor	Experiência do comprador	Soma dos pesos
Mercado potencial	0,558	0,399	0,610	0,792	2,359
Custos	0,079	0,057	0,041	0,053	0,230
Praticidade ao vendedor	0,112	0,171	0,122	0,088	0,493
Experiência do comprador	0,186	0,285	0,366	0,264	1,101

Soma dos pesos	Prioridades	Peso/Prioridade	Resultado
2,359	0,558	2,359/0,558	4,228
0,230	0,057	0,230/0,057	4,035
0,493	0,122	0,493/0,122	4,041
1,101	0,264	1,101/0,264	4,170
Total			16,474
Dividir Total por 4 para encontrar $\lambda_{max}$			4,119

Após completar a tabela, pode-se aplicar a fórmula do índice de consistência, para encontrar a taxa de consistência:

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

Encontrando assim o valor de: 0,040. Podendo agora encontrar a taxa de consistência através da fórmula:

$$RC = IC/RI \quad (2)$$

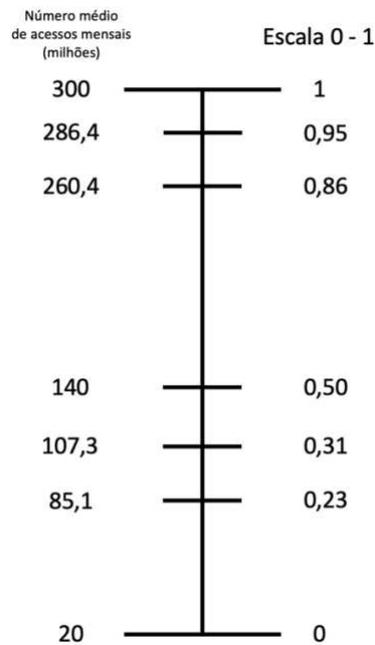
Resultando assim em: 0,044 ou 4,4%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

Após determinada a prioridade dos critérios, o seu ranqueamento e a sua consistência, deve-se repetir o processo, porém usando as alternativas e fazendo comparações, sendo com escalas de intervalos ou par a par entre elas, para cada critério.

Como para o critério número de usuários, representado pelo número médio de acessos mensais das quatro alternativas tem-se uma escala de intervalos. Nesse caso, os valores podem ser usados diretamente sem a necessidade de avaliar o desempenho de cada plataforma por meio de comparações indiretas. Os valores do número médio de acessos permitem uma avaliação direta do desempenho de cada plataforma, sendo suficiente normalizar os valores.

Plataformas	Número médio de acessos mensais (milhões)
Mercado Livre	286,4
Shopee	85,1
Amazon	260,4
Magazine Luiza	107,3

A partir de uma escala de intervalos de 0 a 1 são encontrados os valores dentro dessa escala. E após isso, calcula-se o vetor prioridade.



Alternativas	Percentual da Escala	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,95	0,404
Shopee	0,23	0,098
Amazon	0,86	0,366
Magazine Luiza	0,31	0,132
	2,35	

Neste caso não há necessidade de calcular a consistência.

A avaliação das alternativas segundo o subcritério segmento e a obtenção dos vetores prioridades é feita com apoio da escala Saaty. Os dados da matriz de julgamento são definidos pelo decisor que permitem calcular os vetores prioridade.

Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	1/7	1/3	1/5
Shopee	7	1	5	3
Amazon	3	1/5	1	1/3
Magazine Luiza	5	1/3	3	1

Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,143	0,333	0,200
Shopee	7	1	5	3
Amazon	3	0,200	1	0,333
Magazine Luiza	5	0,333	3	1

Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,143	0,333	0,200
Shopee	7	1	5	3
Amazon	3	0,200	1	0,333
Magazine Luiza	5	0,333	3	1
Soma	16	1,676	9,333	4,533

Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,063	0,085	0,036	0,044
Shopee	0,438	0,597	0,536	0,662
Amazon	0,188	0,119	0,107	0,073
Magazine Luiza	0,313	0,199	0,321	0,221

Segmento	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,063	0,085	0,036	0,044	0,057
Shopee	0,438	0,597	0,536	0,662	0,558
Amazon	0,188	0,119	0,107	0,073	0,121
Magazine Luiza	0,313	0,199	0,321	0,221	0,263

Após as comparações serem realizadas, deve ser verificada a consistência dos julgamentos, calculando a razão de consistência.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	1	0,143	0,333	0,200	0,057
Shopee	7	1	5	3	0,558
Amazon	3	0,200	1	0,333	0,121
Magazine Luiza	5	0,333	3	1	0,263

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,143	0,333	0,200
Shopee	7	1	5	3
Amazon	3	0,200	1	0,333
Magazine Luiza	5	0,333	3	1
Peso	0,057	0,558	0,121	0,263

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1 x 0,057	0,143 x 0,558	0,333 x 0,121	0,200 x 0,263
Shopee	7 x 0,057	1 x 0,558	5 x 0,121	3 x 0,263
Amazon	3 x 0,057	0,200 x 0,558	1 x 0,121	0,333 x 0,263
Magazine Luiza	5 x 0,057	0,333 x 0,558	3 x 0,121	1 x 0,263

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,057	0,080	0,040	0,053
Shopee	0,399	0,558	0,605	0,789
Amazon	0,171	0,112	0,121	0,088
Magazine Luiza	0,285	0,186	0,363	0,263

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Soma dos pesos
Mercado Livre	0,057	0,080	0,040	0,053	0,230
Shopee	0,399	0,558	0,605	0,789	2,359
Amazon	0,171	0,112	0,121	0,088	0,492
Magazine Luiza	0,285	0,186	0,363	0,263	1,097

Soma dos pesos	Prioridades	Peso/Prioridade	Resultado
0,230	0,057	0,230/0,057	4,035
2,359	0,558	2,359/0,558	4,228
0,492	0,121	0,492/0,121	4,066
1,097	0,263	1,097/0,263	4,171
Total			16,500
Dividir Total por 4 para encontrar $\lambda_{max}$			4,125

Após completar essa tabela, podemos aplicar a fórmula do índice de consistência, para encontrar a taxa de consistência.

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

Encontrando assim o valor de: 0,042. Podendo agora encontrar a taxa de consistência através da fórmula.

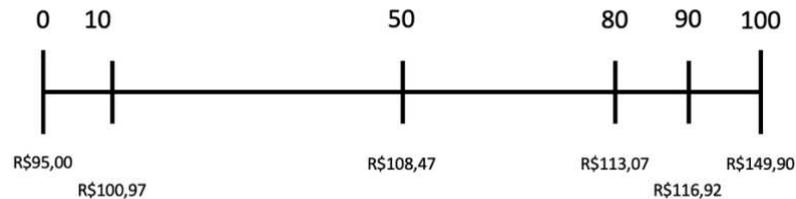
$$RC = IC/RI \quad (2)$$

Resultando assim em: 0,047 ou 4,7%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

O critério custo é representado pelo valor recebido na venda de uma mochila. Nesse caso, não é necessário utilizar a escala de Saaty, sendo usados os valores dos custos para definir os vetores prioridades.

Plataformas	Valor recebido na venda de uma mochila no valor de R\$149,90
Mercado Livre	R\$100,97
Shopee	R\$116,92
Amazon	R\$108,47
Magazine Luiza	R\$113,07

Considerando uma escala de 0 a 100, e os valores máximos e mínimos, os demais valores são posicionados de forma que os espaçamentos entre eles reflitam a diferença de atratividade entre os pares de valores de custos, conforme sugere Ensslin (2001).



A partir da função de valor do decisor, calcula-se o vetor prioridade.

Alternativas	Escala	Vetor prioridade
Mercado Livre	10	0,043
Shopee	90	0,391
Amazon	50	0,217
Magazine Luiza	80	0,348
	230	

Para os outros subcritérios são realizadas comparações par a par das alternativas usando a escala da Saaty.

Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	1/5	1	1/3	3
Amazon	1/3	3	1	5
Magazine Luiza	1/7	1/3	1/5	1

Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	0,200	1	0,333	3
Amazon	0,333	3	1	5
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1

Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	0,200	1	0,333	3
Amazon	0,333	3	1	5
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1
Soma	1,676	9,333	4,533	16

Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,597	0,536	0,662	0,438
Shopee	0,119	0,107	0,073	0,188
Amazon	0,199	0,321	0,221	0,313
Magazine Luiza	0,085	0,036	0,044	0,063

Ferramentas	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,597	0,536	0,662	0,438	0,558
Shopee	0,119	0,107	0,073	0,188	0,122
Amazon	0,199	0,321	0,221	0,313	0,264
Magazine Luiza	0,085	0,036	0,044	0,063	0,057

Após as comparações serem realizadas, deve ser verificada a consistência dos julgamentos, calculando a razão de consistência.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	1	5	3	7	0,558
Shopee	0,200	1	0,333	3	0,122
Amazon	0,333	3	1	5	0,264
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1	0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	0,200	1	0,333	3
Amazon	0,333	3	1	5
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1
Peso	0,558	0,122	0,264	0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1 x 0,558	5 x 0,122	3 x 0,264	7 x 0,057
Shopee	0,200 x 0,558	1 x 0,122	0,333 x 0,264	3 x 0,057
Amazon	0,333 x 0,558	3 x 0,122	1 x 0,264	5 x 0,057
Magazine Luiza	0,143 x 0,558	0,333 x 0,122	0,200 x 0,264	1 x 0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,558	0,610	0,792	0,399
Shopee	0,112	0,122	0,088	0,171
Amazon	0,186	0,366	0,264	0,285
Magazine Luiza	0,080	0,041	0,053	0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Soma dos pesos
Mercado Livre	0,558	0,610	0,792	0,399	2,359
Shopee	0,112	0,122	0,088	0,171	0,493
Amazon	0,186	0,366	0,264	0,285	1,101
Magazine Luiza	0,080	0,041	0,053	0,057	0,231

Soma dos pesos	Prioridades	Peso/Prioridade	Resultado
2,359	0,558	2,359/0,558	4,228
0,493	0,122	0,493/0,122	4,041
1,101	0,264	1,101/0,264	4,170
0,231	0,057	0,231/0,057	4,053
Total			16,492
Dividir Total por 4 para encontrar $\lambda_{max}$			4,123

Após completar essa tabela, podemos aplicar a fórmula do índice de consistência, para encontrar a taxa de consistência.

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

Encontrando assim o valor de: 0,041. Podendo agora encontrar a taxa de consistência através da fórmula.

$$RC = IC/RI \quad (2)$$

Resultando assim em: 0,046 ou 4,6%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

Mesmo processo deve ser feito para as alternativas em relação ao subcritério incentivos.

Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	1/5	1	3
Shopee	5	1	5	7
Amazon	1	1/5	1	3
Magazine Luiza	1/3	1/7	1/3	1

Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,200	1	3
Shopee	5	1	5	7
Amazon	1	0,200	1	3
Magazine Luiza	0,333	0,143	0,333	1

Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,200	1	3
Shopee	5	1	5	7
Amazon	1	0,200	1	3
Magazine Luiza	0,333	0,143	0,333	1
Soma	7,333	1,543	7,333	14

Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,136	0,130	0,136	0,214
Shopee	0,682	0,648	0,682	0,500
Amazon	0,136	0,130	0,136	0,214
Magazine Luiza	0,045	0,093	0,045	0,071

Incentivos	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,136	0,130	0,136	0,214	0,154
Shopee	0,682	0,648	0,682	0,500	0,628
Amazon	0,136	0,130	0,136	0,214	0,154
Magazine Luiza	0,045	0,093	0,045	0,071	0,064

Após as comparações serem realizadas, deve ser verificada a consistência dos julgamentos, calculando a razão de consistência.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	1	0,200	1	3	0,154
Shopee	5	1	5	7	0,628
Amazon	1	0,200	1	3	0,154
Magazine Luiza	0,333	0,143	0,333	1	0,064

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,200	1	3
Shopee	5	1	5	7
Amazon	1	0,200	1	3
Magazine Luiza	0,333	0,143	0,333	1
Peso	0,154	0,628	0,154	0,064

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1 x 0,154	0,200 x 0,628	1 x 0,154	3 x 0,064
Shopee	5 x 0,154	1 x 0,628	5 x 0,154	7 x 0,064
Amazon	1 x 0,154	0,200 x 0,628	1 x 0,154	3 x 0,064
Magazine Luiza	0,333 x 0,154	0,143 x 0,628	0,333 x 0,154	1 x 0,064

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,154	0,126	0,154	0,192
Shopee	0,770	0,628	0,770	0,448
Amazon	0,154	0,126	0,154	0,192
Magazine Luiza	0,051	0,090	0,051	0,064

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Soma dos pesos
Mercado Livre	0,154	0,126	0,154	0,192	0,626
Shopee	0,770	0,628	0,770	0,448	2,616
Amazon	0,154	0,126	0,154	0,192	0,626
Magazine Luiza	0,051	0,090	0,051	0,064	0,256

Soma dos pesos	Prioridades	Peso/Prioridade	Resultado
0,626	0,154	0,626/0,154	4,065
2,616	0,628	2,616/0,628	4,166
0,626	0,154	0,626/0,154	4,065
0,256	0,064	0,256/0,064	4,000
Total			16,296
Dividir Total por 4 para encontrar $\lambda_{max}$			4,074

Após completar essa tabela, podemos aplicar a fórmula do índice de consistência, para encontrar a taxa de consistência.

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

Encontrando assim o valor de: 0,025. Podendo agora encontrar a taxa de consistência através da fórmula.

$$RC = IC/RI \quad (2)$$

Resultando assim em: 0,027 ou 2,7%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

O mesmo passo a passo deve ser realizado aos últimos dois subcritérios.

Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	1/5	1	1/3	3
Amazon	1/3	3	1	5
Magazine Luiza	1/7	1/3	1/5	1

Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	0,200	1	0,333	3
Amazon	0,333	3	1	5
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1

Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	0,200	1	0,333	3
Amazon	0,333	3	1	5
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1
Soma	1,676	9,333	4,533	16

Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,597	0,536	0,662	0,438
Shopee	0,119	0,107	0,073	0,188
Amazon	0,199	0,321	0,221	0,313
Magazine Luiza	0,085	0,036	0,044	0,063

Facilidades no uso	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,597	0,536	0,662	0,438	0,558
Shopee	0,119	0,107	0,073	0,188	0,122
Amazon	0,199	0,321	0,221	0,313	0,264
Magazine Luiza	0,085	0,036	0,044	0,063	0,057

Após as comparações serem realizadas, deve ser verificada a consistência dos julgamentos, calculando a razão de consistência.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	1	5	3	7	0,558
Shopee	0,200	1	0,333	3	0,122
Amazon	0,333	3	1	5	0,264
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1	0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	5	3	7
Shopee	0,200	1	0,333	3
Amazon	0,333	3	1	5
Magazine Luiza	0,143	0,333	0,200	1
Peso	0,558	0,122	0,264	0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1 x 0,558	5 x 0,122	3 x 0,264	7 x 0,057
Shopee	0,200 x 0,558	1 x 0,122	0,333 x 0,264	3 x 0,057
Amazon	0,333 x 0,558	3 x 0,122	1 x 0,264	5 x 0,057
Magazine Luiza	0,143 x 0,558	0,333 x 0,122	0,200 x 0,264	1 x 0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,558	0,610	0,792	0,399
Shopee	0,112	0,122	0,088	0,171
Amazon	0,186	0,366	0,264	0,285
Magazine Luiza	0,080	0,041	0,053	0,057

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Soma dos pesos
Mercado Livre	0,558	0,610	0,792	0,399	2,359
Shopee	0,112	0,122	0,088	0,171	0,493
Amazon	0,186	0,366	0,264	0,285	1,101
Magazine Luiza	0,080	0,041	0,053	0,057	0,231

Soma dos pesos	Prioridades	Peso/Prioridade	Resultado
2,359	0,558	2,359/0,558	4,228
0,493	0,122	0,493/0,122	4,041
1,101	0,264	1,101/0,264	4,170
0,231	0,057	0,231/0,057	4,053
Total			16,492
Dividir Total por 4 para encontrar $\lambda_{max}$			4,123

Após completar essa tabela, podemos aplicar a fórmula do índice de consistência, para encontrar a taxa de consistência.

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

Encontrando assim o valor de: 0,041. Podendo agora encontrar a taxa de consistência através da fórmula.

$$RC = IC/RI \quad (2)$$

Resultando assim em: 0,046 ou 4,6%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

Mesmo processo deve ser feito para as alternativas em relação ao subcritério campanhas e credibilidade da marca.

Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	1/3	1	3
Shopee	3	1	3	5
Amazon	1	1/3	1	3
Magazine Luiza	1/3	1/5	1/3	1

Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,333	1	3
Shopee	3	1	3	5
Amazon	1	0,333	1	3
Magazine Luiza	0,333	0,200	0,333	1

Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,333	1	3
Shopee	3	1	3	5
Amazon	1	0,333	1	3
Magazine Luiza	0,333	0,200	0,333	1
Soma	5,333	1,866	5,333	12

Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,188	0,178	0,188	0,250
Shopee	0,563	0,536	0,563	0,417
Amazon	0,188	0,178	0,188	0,250
Magazine Luiza	0,062	0,107	0,062	0,083

Campanhas e credibilidade da marca	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	0,188	0,178	0,188	0,250	0,201
Shopee	0,563	0,536	0,563	0,417	0,520
Amazon	0,188	0,178	0,188	0,250	0,201
Magazine Luiza	0,062	0,107	0,062	0,083	0,079

Após as comparações serem realizadas, deve ser verificada a consistência dos julgamentos, calculando a razão de consistência.

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Livre	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Vetor prioridade
Mercado Livre	1	0,333	1	3	0,201
Shopee	3	1	3	5	0,520
Amazon	1	0,333	1	3	0,201
Magazine Luiza	0,333	0,200	0,333	1	0,079

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1	0,333	1	3
Shopee	3	1	3	5
Amazon	1	0,333	1	3
Magazine Luiza	0,333	0,200	0,333	1
Peso	0,201	0,520	0,201	0,079

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	1 x 0,201	0,333 x 0,520	1 x 0,201	3 x 0,079
Shopee	3 x 0,201	1 x 0,520	3 x 0,201	5 x 0,079
Amazon	1 x 0,201	0,333 x 0,520	1 x 0,201	3 x 0,079
Magazine Luiza	0,333 x 0,201	0,200 x 0,520	0,333 x 0,201	1 x 0,079

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza
Mercado Livre	0,201	0,173	0,201	0,237
Shopee	0,603	0,520	0,603	0,395
Amazon	0,201	0,173	0,201	0,237
Magazine Luiza	0,067	0,104	0,067	0,079

Escolha do <i>marketplace</i>	Mercado Live	Shopee	Amazon	Magazine Luiza	Soma dos pesos
Mercado Livre	0,201	0,173	0,201	0,237	0,812
Shopee	0,603	0,520	0,603	0,395	2,121
Amazon	0,201	0,173	0,201	0,237	0,812
Magazine Luiza	0,067	0,104	0,067	0,079	0,317

Soma dos pesos	Prioridades	Peso/Prioridade	Resultado
0,812	0,201	0,812/0,201	4,040
2,121	0,520	2,121/0,520	4,079
0,812	0,201	0,812/0,201	4,040
0,317	0,079	0,317/0,079	4,013
Total			16,172
Dividir Total por 4 para encontrar $\lambda_{max}$			4,043

Após completar essa tabela, podemos aplicar a fórmula do índice de consistência, para encontrar a taxa de consistência.

$$IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

Encontrando assim o valor de: 0,014. Podendo agora encontrar a taxa de consistência através da fórmula.

$$RC = IC/RI \quad (2)$$

Resultando assim em: 0,016 ou 1,6%, provando ser consistente por ficar abaixo do índice de 10% determinado por Saaty (1991).

Com a avaliação das alternativas segundo os vários critérios e a importância relativa dos critérios é possível ordenar as alternativas. Mas, antes é preciso agregar as avaliações das alternativas segundo os subcritérios que fazem parte do critério mercado, quais sejam: o número de usuários e o segmento. O mesmo é feito para o critério praticidade ao vendedor que contempla os subcritérios ferramentas e incentivos, e para o critério experiência do comprador que inclui os subcritérios facilidades no uso e campanhas e credibilidade da marca.

<b>Critério mercado potencial</b>			
<b>Plataformas</b>	<b>Número de usuários</b>	<b>Segmento</b>	<b>Prioridade conjunta</b>
	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,404	0,057	0,504
<b>Shopee</b>	0,098	0,558	0,374
<b>Amazon</b>	0,366	0,121	0,219
<b>Magazine Luiza</b>	0,132	0,263	0,211

<b>Critério praticidade ao vendedor</b>			
<b>Plataformas</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Prioridade conjunta</b>
	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,558	0,154	0,396
<b>Shopee</b>	0,122	0,628	0,324
<b>Amazon</b>	0,264	0,154	0,220
<b>Magazine Luiza</b>	0,057	0,064	0,060

<b>Critério experiência do comprador</b>			
<b>Plataformas</b>	<b>Facilidade no uso</b>	<b>Campanhas e credibilidade da marca</b>	<b>Prioridade conjunta</b>
	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,558	0,201	0,344
<b>Shopee</b>	0,122	0,520	0,361
<b>Amazon</b>	0,264	0,201	0,226
<b>Magazine Luiza</b>	0,057	0,079	0,070

A agregação das avaliações das alternativas segundo os quatro critérios para que se obtenha a classificação das plataformas.

<b>Plataformas</b>	<b>Mercado potencial</b>	<b>Custos</b>	<b>Praticidade ao vendedor</b>	<b>Experiência do comprador</b>	<b>Avaliação agregada</b>
	<b>0,558</b>	<b>0,057</b>	<b>0,122</b>	<b>0,264</b>	
<b>Mercado Livre</b>	0,504	0,043	0,396	0,344	0,422
<b>Shopee</b>	0,374	0,391	0,324	0,361	0,366
<b>Amazon</b>	0,219	0,217	0,220	0,226	0,221
<b>Magazine Luiza</b>	0,211	0,348	0,060	0,070	0,163

O *marketplace* mais indicado nesse caso é o Mercado Livre, seguido da Shopee e da Amazon, ficando a Magazine Luiza como o menos indicado.